



Ministerstvo zahraničních věcí
České republiky

Ministry of Foreign Affairs
of the Czech Republic

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE

„Program zahraniční rozvojové spolupráce ČR Vysílání učitelů do rozvojových zemí za léta 2016-2018“

září 2019

Evaluační tým:

RNDr. Marie Feřtová, Ph.D.

RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D.

Mgr. Eva Šerá Komlossyová

Ing. Kateřina Gregorová

Mgr. et Ing. Michaela Ditrych Lenc

Mgr. Eva Safřtalová



Identifikační formulář

<p>Název hodnoceného programu v českém a anglickém jazyce: Program ZRS ČR Vysílání učitelů do rozvojových zemí za léta 2016-2018 / Program of the Czech Foreign Cooperation Sending of teachers to developing countries in the period 2016-2018</p>	<p>Zaměření: Program je zaměřen na oblast vysokého školství, na spolupráci mezi českou a partnerskou vysokou školou s cílem zvýšit úroveň a odbornost vysokoškolské výuky v prioritních zemích ZRS ČR prostřednictvím zapojení pedagogů českých vysokých škol a podpory meziuniverzitní spolupráce.</p>
<p>Gestor: Česká rozvojová agentura (do konce roku 2019)</p>	<p>Realizátoři: Nestátní neziskové organizace Vysoké školy/výzkumné ústavy z ČR</p>
<p>Partnerská země (země realizace): Prioritní země či jinak specificky definované země zahraniční rozvojové spolupráce ČR</p>	<p>Projektové lokality: Prioritní země či jinak specificky definované země zahraniční rozvojové spolupráce ČR</p>
<p>Hodnocené období realizace – měsíc/rok zahájení: 2016</p>	<p>Měsíc/rok ukončení: 2018</p>
<p>Celkové čerpání v CZK ze ZRS ČR: 29,7 mil. Kč</p>	<p>Celkové čerpání v CZK včetně spolufinancování: 33 mil. Kč</p>
<p>Další donoři podílející se na programu: Spolufinancování ze strany příjemců</p>	
<p>Autoři evaluační zprávy: RNDr. Marie Feřtřová, Ph.D. RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D. Mgr. Eva Šerá Komloysisová Mgr. et Ing. Michaela Ditrych Lenc Ing. Kateřina Gregorová</p> <p>Termín realizace evaluace: duben – září 2019</p>	
<p>Datum, podpis (y):</p>	

Shrnutí

Účel a předmět evaluace

Evaluace programu zahraniční rozvojové spolupráce ČR (ZRS ČR) Vysílání učitelů do rozvojových zemí za léta 2016-2018 (dále i jen Vysílání učitelů nebo Program) byla zadána Ministerstvem zahraničních věcí ČR (MZV), Odborem rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS), za účelem „získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní závěry, zjištění a doporučení využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Českou rozvojovou agenturou (ČRA) a dalšími aktéry o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR.“ Zadávací dokumentace formulovala evaluační otázky navázané na evaluační kritéria podle OECD/DAC – Výboru pro rozvojovou pomoc Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (relevance, efektivita, efektivnost, udržitelnost, dopady) a některé další aspekty (prezentace/viditelnost programu a uplatňování průřezových principů ZRS ČR). Po dohodě se zadavatelem se evaluace zaměřila na cílovou skupinu žadatelů/realizátorů projektů a cílovou skupinu partnerských vysokoškolských pracovišť a dále na možnosti přenosu zahraničních příkladů dobré praxe. Evaluace poskytuje zároveň rámcové vyhodnocení procesů spojených s realizací Programu.

Cílem hodnoceného Programu je zvyšování úrovně a odbornosti vysokoškolské výuky v prioritních či partnerských zemích zahraniční rozvojové spolupráce ČR prostřednictvím zapojení pedagogů českých vysokých škol či pracovníků výzkumných ústavů a podpory meziuniverzitní spolupráce. Teritoriálně program podporuje všechny prioritní země či jinak specificky vymezené země zahraniční rozvojové spolupráce ČR, tematické zaměření musí být v souladu se záměry ZRS ČR. Poskytovatelem a administrátorem podpory byla v hodnoceném období Česká rozvojová agentura. Oprávněnými žadateli byly české veřejné vysoké školy (VŠ), výzkumné ústavy a nestátní neziskové organizace (NNO). Výše dotace mohla dosahovat maximálně 95 % rozpočtu projektu a maximálně 1 mil. Kč ročně. Dotační řízení je realizováno výzvou vyhlášenou jedenkrát za rok. Mohou být předloženy žádosti o podporu maximálně dvouletých projektů, nicméně žádost musí být podána opětovně každý rok. Program podpořil v období 2016-2018 projekty ze zdrojů ZRS ČR celkovou částkou 29,7 milionů Kč.

Metodika evaluačního výzkumu

Metodika evaluace byla založena na neexperimentálním smíšeném *theory-based* evaluačním designu, opírajícím se zejména o kvalitativní metody sběru i analýzy dat, za využití principu triangulace v případech, kde to bylo možné. Klíčovými metodami sběru dat byly *desk research* a polo-strukturované rozhovory (celkem s 39 informanty) zahrnující podpořené i nepodpořené organizace a zástupce vysokých škol zapojených do programu vládních stipendií, implementátory Programu a gestory ZRS ČR, zástupce partnerských vysokých škol v rozvojových zemích a experty na danou problematiku. Dále byly realizovány dvě případové studie, první se zaměřila na šetření na jedné z partnerských univerzit v Gruzii, druhá analyzovala přístup k podpoře institucí terciárního vzdělávání v Rakousku a Norsku s cílem identifikace dobrých příkladů praxe a implikací pro český Program. Uskutečněna byla také fokusní skupina s implementátory Programu.

Vyhodnocení podle evaluačních kritérií s ohledem na zadání evaluace

Relevance Programu je hodnocena jako vysoká vůči strategickým cílům ZRS ČR. Základní idea Programu je plně v souladu s mezinárodními trendy v podpoře institucí terciárního vzdělávání a mobility. Program má různou relevanci vůči potřebám jednotlivých cílových skupin. Program je do značné míry relevantní vůči potřebám České republiky, je relevantní vůči většině potřeb pro cílovou skupinu rozvojové země, je relevantní s různou mírou intenzity vůči potřebám pro cílovou skupinu vysokých škol ČR, nicméně potřeba oboustranného benefitu z dlouhodobé spolupráce naplněna není. Program je relevantní pouze vůči některým potřebám VŠ v rozvojových zemích, mnohé zůstávají nenaplněny.

Efektivita Programu je hodnocena jako spíše nízká. Ačkoliv některé parametry Programu směřují k hospodárnosti (např. koncentrace na prioritní země), na programové úrovni převažují prvky, které hospodárnost vynaložených zdrojů celkově snižují (např. chybějící strategie, intervenční logika a

jednoznačné stanovení cílů, nastavení některých prvků hodnotícího procesu, krátkodobost projektů, chybějící monitoring Programu a sledování udržitelnosti výsledků, důraz zejména na vzdělávací aktivity v rámci projektů, slabá nebo zcela chybějící podpora společných výzkumných aktivit a transformace managementu VŠ pracoviště v rozvojové zemi).

Efektivnost Programu v zapojování vysokých škol do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce hodnotíme jako spíše nízkou. Ačkoliv byly identifikovány příklady potenciálně směřující k naplňování účelnosti Programu z tohoto pohledu, jeho potenciál je mnohem vyšší. Partnerským VŠ by k dalšímu zapojení do mezinárodní spolupráce pomohlo posílení jejich kapacit v oblasti managementu mezinárodních grantů, či vyšší míra jejich participace na koordinaci podpořených projektů. Pro mezinárodní renomé jsou u akademických pracovníků a univerzit důležité zejména vědecké výstupy, výzkumná oblast je ale Programem podporována jen okrajově. Dlouhodobé výsledky projektů nejsou systematicky sledovány, což efektivnost Programu rovněž snižuje.

Kritérium dopady nebylo možné až na výjimky v průběhu evaluačního šetření verifikovat. Program však má potenciál k některým dlouhodobým efektům přispět.

Udržitelnost Programu je vyhodnocena jako spíše vysoká. I při zachování současných parametrů Programu o něj bude mezi některými českými VŠ zájem, zejména mezi českými VŠ majícími dlouhodobější zkušenost se zahraniční rozvojovou spoluprací a podílejícími se dlouhodobě na realizaci Programu. Tyto organizace budou projekty podávat a ojedinele/náhodně se pokusí zapojit nějaká další česká instituce. Nicméně z hlediska celkového potenciálu Programu není tato cesta ideální. Z pohledu partnerských pracovišť lze shrnout, že zájem je o podobné programy/projekty obrovský, v rámci projektů byl ceněn individuální přístup, akcentována byla nicméně mj. potřeba mobility učitelů a akademických pracovníků z rozvojových zemí do ČR, neboť tyto mobility jsou málo dostupné. Udržitelnost Programu s ohledem na kapacitu implementační struktury je však spíše nízká a tato kapacita by měla být posílena.

Nejdůležitější zjištění a závěry

Program byl zaveden jako „pilotní“ doplněk k Programu poskytování vládních stipendií a jeho ambicí bylo mj. napomoci vyhledávat studenty, kteří by mohli získat vládní stipendium v ČR. Praktické propojení obou programů se v praxi bohužel prozatím nepodařilo, ale myšlenka Programu na podporu institucí terciárního vzdělávání v rozvojových zemích je pro rozvojovou spolupráci vysoce relevantní. Hledání talentovaných studentů je pro české VŠ zajímavé téma, nicméně závěry z evaluace programu poskytování vládních stipendií i zahraniční literatura a experti varují před výrazným rizikem *brain drain* v případě uplatnění takového nástroje. Také zkušenosti v evaluaci analyzovaných jiných donorů směřovaly k tomu, že byly zrušeny samostatné stipendijní programy pro studenty z rozvojových zemí a stipendia byla začleněna do komplexních programů zaměřených na budování kapacit partnerských univerzit. Podporovány jsou pouze několikaměsíční studijní, výzkumné nebo pracovní pobyty, v návaznosti na další projektové aktivity budování kapacit. Do značné míry jsou také podporovány oboustranné mobility jak studentů, tak i pedagogických i nepedagogických pracovníků univerzit. U studentů jsou preferovány mobility na magisterském a doktorském stupni. Český Program umožňuje nyní v zásadě pouze jednosměrnou mobilitu a pouze ve výjimečných případech i cesty do ČR. Z evaluačního šetření vyplynulo, že partnerské VŠ by velmi ocenily možnost oboustranné mobility.

Program dominantně cílí na vzdělávací linku, z evaluačního šetření vyplynulo nicméně, že velmi podstatnou či přímo zcela zásadní je pro spolupracující VŠ linka výzkumná a linka podpory managementu partnerských VŠ. Čeští realizátoři i zástupci partnerských VŠ poukazovali na potřebu partnerských VŠ v oblasti rozvoje managementu. To podporují i zjištění z analyzovaných zahraničních programů, kde bylo výrazně akcentováno budování kapacit partnerských univerzit v rozvojových zemích jako primární cíl akademických partnerství, a to jak ve vzdělávání a výzkumu, tak i v oblasti managementu vysokoškolských institucí, který se taktéž projevuje jako nedostatečně rozvinutý a negativně ovlivňující efektivní chod fakult/univerzit.

Pro české akademiky jsou výzkum a odborné publikační výstupy klíčové, což je dáno systémem financování a hodnocení vysokých škol (nejen) v ČR. Převaha dosavadních aktivit projektů podpořených Programem se nijak nepromítá do hodnocení pedagogů v rámci pracoviště a dále do hodnocení pracovišť v systému hodnocení vědy a výzkumu v ČR. Výzkumně-vzdělávací spolupráce je nutně dlouhodobého charakteru a ta

nemůže fungovat, pokud benefity z projektu nebudou mít obě spolupracující strany. Ačkoli velmi podstatným benefitem pro VŠ a výzkumné organizace jsou publikace, které jsou rovněž přínosem pro partnerskou univerzitu, je třeba zdůraznit (a to i při prezentaci Programu) i další přínosy ve smyslu internacionalizace a získání pracovních/výzkumných/studijních zkušeností z rozvojového světa jak pro pedagogy, tak pro studenty domácí univerzity, sdílení know-how a získání specifických měkkých dovedností ve vazbě na multikulturní spolupráci.

Potřebu nastavit spolupráci s oboustrannými přínosy potvrzují i analýzy zahraničních donorských programů. Explicitně zahrnutá možnost výzkumné spolupráce vč. společných odborných publikací v rámci Programu je klíčová pro motivaci širšího spektra českých pracovišť se do Programu zapojit. Ač řada českých VŠ klade důraz na svou internacionalizaci, zájem o spolupráci s rozvojovými zeměmi není mezi všemi VŠ, primární je orientace na vyspělá pracoviště Západu, nicméně žádná z oslovených VŠ spolupráci apriori nevyločila a projeví zájem situaci mapovat. Motivace českých pracovišť se zapojit do rozmanitých programů je v zásadě dvojitá, (i) individuální a (ii) institucionální. Motivace individuálních pedagogů/výzkumníků v tomto Programu zcela dominuje a dosud se jen zcela výjimečně vyvine do motivace celé instituce (resp. pracoviště), a to zejm. v návaznosti na tematické, resp. výzkumné zaměření pracoviště.

Většina analyzovaných zahraničních programů vyžaduje od podpořených projektů, aby měly širší společenský přesah a přispívaly tak k udržitelnému socioekonomickému rozvoji partnerských zemí, s ohledem na jejich vlastní rozvojové priority. Projekty, které se ucházejí o podporu u zahraničních programů, nejsou výsledkem pouze „offer-driven“ ze strany zapojených univerzit, ale i „demand-driven“ ze strany především partnerských univerzit. Pro projekty s širším přesahem a navázané například na další rozvojové projekty donora je nutné ale posilovat linku vzájemné spolupráce již ve fázi identifikace projektového záměru.

Doporučení

Z evaluace vyplynula řada doporučení. Všechna jsou směřována na MZV, garanta Programu, většina byla hodnocena stupněm závažnosti 1-2:

- Na základě zkušeností zahraničních donorů, poznatků odborné literatury i zjištění evaluace posílit linku budování institucionální kapacity vysokoškolských pracovišť v rozvojových zemích na úkor podpory individuálních stipendií za účelem získání uceleného vysokoškolského vzdělání v Česku. **Zvážit postupnou transformaci programu Vládních stipendií a programu Vysílání učitelů do jednoho rozvojového nástroje.** Zvážit v této souvislosti změnu názvu Programu (např. Program na budování kapacit institucí terciárního vzdělávání v rozvojových zemích).
- **Zpracovat strategii Programu** dle zásad strategického plánování a programového cyklu.
- **Budovat kapacity na partnerských VŠ** ve všech třech klíčových složkách – vzdělávací, manažersko-administrativní a vědecko-výzkumné.
- **Posílit relevanci Programu** vůči klíčovým potřebám všech cílových skupin.
- **Zvýšit důraz na synergie Programu s dalšími nástroji ZRS ČR** a zaujmout aktivnější roli při identifikaci potřeb partnerských VŠ v návaznosti na širší rozvojové priority partnerské země a cíle ZRS ČR v dané prioritní zemi.
- **Posílit všemi prostředky dlouhodobý charakter spolupráce** - zajistit předvídatelné a víceleté financování, které bude promítnuto do víceletého programového dokumentu i přípravy a vyjednávání státního rozpočtu, umožnit podporu víceletých projektů, umožnit kontinuitu projektů, podporovat spolupráci na institucionální úrovni.
- **Zajistit informovanost o Programu a jeho výsledcích.**
- **Zjednodušit vybrané administrativní úkony.**
- **Revidovat hodnotící proces** a stanovit závazné postupy pro hodnocení projektů.

Obsah

1 ÚVOD	7
2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI	7
2.1 ZÁKLADNÍ KOMENTÁŘ K OBSAHOVÉ A PROCESNÍ STRÁNCE PROGRAMU	7
2.2 KLÍČOVÉ PŘEDPOKLADY PRO REALIZACI PROGRAMU	9
2.3 AKTUÁLNÍ MEZINÁRODNÍ TRENDY V PODPOŘE INSTITUCÍ TERCIÁRNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ROZVOJOVÝCH ZEMÍCH 10	10
3 METODIKA EVALUACE	12
3.1 SHRNUTÍ POUŽITÝCH METOD SBĚRU A ANALÝZY INFORMACÍ	12
3.2 METODICKÉ A DALŠÍ PŘEKÁŽKY A POUŽITÁ ŘEŠENÍ	13
4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚRY	13
4.1 RELEVANCE.....	13
4.1.1 EO: Nalik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?	14
4.1.2 EO: Nalik je Program relevantní z hlediska doplnění programu vládních stipendií?	15
4.2 HOSPODÁRNOST	16
4.2.1 EO: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků Programu, zejm. s ohledem na celkové „value for money“?	16
4.2.2 EO: Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě programu z procesního i obsahového hlediska?	18
4.2.3 EO: Jsou kritéria pro realizaci Programu vhodně nastavena?	20
4.3 EFEKTIVNOST	22
4.3.1 EO: Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování vysokých škol českých i z partnerských zemí do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce?	23
4.3.2 EO: Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?	24
4.4 DOPADY	24
4.4.1 Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?	24
4.5 UDRŽITELNOST	25
4.5.1 EO: Které parametry Programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost?	25
4.6 DALŠÍ TÉMATA	26
4.6.1 Jakým způsobem je program prezentován (viděn)?	26
4.6.2 Jakým způsobem byly uplatněny průřezové principy ZRS ČR?	27
5 DOPORUČENÍ	29
6 PŘÍLOHY ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY	32

SEZNAM TABULEK, BOXŮ

Tabulka 1: Podpora z Programu podle realizátorů (2016-2018, v Kč a %).....	8
Tabulka 2: Podpora z Programu podle zemí (2016-2018, v Kč a %).....	9
Tabulka 3: Příklady programů jiných donorů podporujících partnerství univerzit a rozvoj terciárního vzdělávání v rozvojových zemích	10
Tabulka 4: Společná systémová a procesní doporučení	29
Box 1: Vybrané zahraniční zkušenosti s nastavením kritérií pro realizaci programů na podporu terciárního vzdělávání a meziuniverzitní mobility	22

1 ÚVOD

Předmětem evaluace je jeden z programů zahraniční rozvojové spolupráce ČR – **Vysílání učitelů do rozvojových zemí za léta 2016-2018** (dále i jen Vysílání českých učitelů nebo Program). Cílem tohoto Programu je zvyšování úrovně a odbornosti vysokoškolské výuky v prioritních či partnerských zemích zahraniční rozvojové spolupráce ČR prostřednictvím zapojení pedagogů českých vysokých škol či pracovníků výzkumných ústavů a podpory meziuniverzitní spolupráce. Teritoriálně program podporuje všechny prioritní země či jinak specificky vymezené země zahraniční rozvojové spolupráce ČR. Evaluace se zaměřuje na období 2016-2018 a v tomto období byly podpořeny projekty ze zdrojů ZRS ČR v částce 29,7 milionů Kč.

Zadavatelem evaluace je Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV), Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS). Podstatnými účastníky evaluačního procesu byly nicméně také teritoriální odbory MZV, vybrané zastupitelské úřady ČR a především Česká rozvojová agentura (ČRA), odpovědná za implementaci řady dotačních titulů ZRS ČR včetně tohoto Programu. **Hlavní očekávání** zadavatele byla formulována v zadávací dokumentaci, podle které je hlavním účelem evaluace „získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní závěry, zjištění a doporučení využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), ČRA a dalšími aktéry o budoucím zaměření hodnoceného programu a celkové realizace ZRS ČR se zohledněním Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj a Strategie ZRS ČR 2018-2030“ (MZV 2018, s. 2).

Na realizaci evaluace se podílel šestičlenný **evaluační tým** pod hlavičkou společnosti EDREO s.r.o., jehož členky mají souhrnnou zkušenost z praxe v oblasti evaluací, ale také akademický pohled na řešenou problematiku. Vedení projektu zajistila Marie Feřtová, Lucie Jungwiertová působila na pozici zástupce vedoucí projektu. Obě v úzké spolupráci koordinovaly a metodicky vedly celou evaluaci a z větší části realizovaly šetření v ČR a zpracovaly evaluační zprávu. Eva Šerá Komlossyová spolupracovala na adaptaci evaluačního designu, teorie změny a zodpovídala především za zpracování dobrých příkladů praxe vybraných zahraničních donorů v oblasti vysokoškolského vzdělávání a mobility, ale i za rozhovory s vybranými realizátory. Michaela Ditrych Lenc zodpovídala za přípravu a realizaci dálkového průzkumu v Gruzii, spolupracovala rovněž na komplexním vhledu do řešené problematiky. Kateřina Gregorová zajistila procesní analýzu. Eva Safíralová poskytla odborné konzultace otázek pro kvalitativní šetření.

Evaluační tým děkuje všem aktérům, kteří byli ochotni se podělit o své zkušenosti a postřehy v rámci evaluačních rozhovorů.

2 INFORMACE O HODNOCENÉ INTERVENCI

2.1 Základní komentář k obsahové a procesní stránce programu

Implementace programu **Vysílání učitelů** do rozvojových zemí byla zahájena v roce 2012 jako **komplementární aktivita** k programu **Poskytování vládních stipendií** studentům z rozvojových zemí (dále jen program Poskytování vládních stipendií). Plánovaný vznik Programu jako doplňku k výše zmíněným stipendiím byl zmíněn v Koncepci ZRS ČR pro období 2010-2017. Dále bylo jeho zavedení podpořeno studií vyhodnocující program Poskytování vládních stipendií pro MZV ČR (Horký-Hlucháň a kol. 2011)¹ a následně zakomponováno do Strategie poskytování vládních stipendií pro studenty z rozvojových zemí na období 2013-2018. V této strategii je dále zmíněna i možná provazba obou programů, nicméně reálná

¹ Tato studie mj. doporučovala, v kontextu trendů mezinárodního rozvoje, posilovat přímou spolupráci mezi univerzitami v ČR a v rozvojových zemích formou dotačního programu Vysoké školství, který by umožňoval nejen výměny pedagogů, ale zahrnoval by širší škálu aktivit jako např. přípravu akreditací, publikační a výzkumnou spolupráci, výzkumné stáže pro studenty doktorského studia apod. Tyto aktivity by umožňovaly realizovat rozvojové projekty s vyšší přidanou hodnotou pro samotná vysokoškolská pracoviště v rozvojových zemích.

provázanost obou programů v praxi chybí. Ačkoliv jsou oba programy zaměřené na oblast terciárního vzdělávání, jejich aktivity probíhají do velké míry odděleně.²

Program Vysílání učitelů je **rozvojovým nástrojem** řazeným dle stávající Strategie ZRS ČR k technické spolupráci, financovaným z prostředků vyčleněných na ZRS ČR. Tento Program koresponduje jak s teritoriálními prioritami české rozvojové spolupráce, tak i s jejím sektorovým zaměřením (blíže viz kapitola 4.1).

Hlavním cílem Programu je zvýšit úroveň a odbornost vysokoškolské (VŠ) výuky v prioritních zemích ZRS ČR (podle Koncepce ZRS ČR 2010-2017, resp. Strategie ZRS ČR 2018-2030) prostřednictvím zapojení pedagogů českých vysokých škol a podpory meziuniverzitní spolupráce. Realizované projekty se zaměřují na asistenci vysokým školám a akademickým pracovištím (zapojeným do VŠ výuky) v partnerských zemích prostřednictvím působení českých vysokoškolských pedagogů. Prioritu mají projekty předložené českými vysokými školami (ostatní oprávněné subjekty musí v projektu doložit zapojení vysokoškolských pracovišť z ČR a cílové země do projektu). Sektorové a oborové zaměření podpořených projektů musí odpovídat rozvojovým prioritám dané partnerské země a soulad s těmito prioritami musí doložit žadatel v návrhu projektu.³ Informace o očekávaných výstupech intervence na úrovni Programu nejsou k dispozici, a to také proto, že pro Program nebyla připravena strategie. Na základě dostupných dokumentů a zejména rozhovorů se zástupci implementační struktury byla sestavena **intervenční logika Programu** v podobě rekonstruované teorie změny (viz schéma v příloze 7).

MZV ČR je odpovědné za koncepční řízení rozvojové spolupráce, včetně programování její bilaterální složky a vyhodnocování výsledků (evaluace). Tato činnost je zastřešena ORS, který spolupracuje s teritoriálními odbory MZV, zastupitelskými úřady ČR (ZÚ) a ČRA. **ČRA** působí jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti ZRS ČR, zejména pro přípravu, realizaci a monitoring bilaterálních rozvojových projektů a pro vyhlašování a realizaci tzv. tuzemských dotačních titulů, vč. programu Vysílání učitelů do rozvojových zemí. Výběr a realizace projektů a nastavení dotačních programů probíhá na základě potřeb partnerských zemí a po dohodě s MZV. Od roku 2020 přechází implementace Programu z ČRA přímo na MZV v součinnosti s MŠMT.

Program je koncipován jako **dotační titul ZRS ČR** a **oprávněnými žadateli/příjemci** jsou české subjekty, především **vysoké školy, výzkumné organizace, ale i neziskové organizace** (do roku 2018). Tabulka níže uvádí základní přehled subjektů, které v hodnoceném období 2016-2018 získaly podporu z Programu.

Tabulka 1: Podpora z Programu podle realizátorů (2016-2018, v Kč a %)

Realizátor	Čerpaná dotace od ČRA	Podíl na celkovém rozpočtu Programu
Česká zemědělská univerzita v Praze	16 644 803	56,1
Mendelova univerzita v Brně	4 824 041	16,3
Člověk v tísni	4 698 400	15,8
Česká geologická služba	1 347 757	4,5
Ústav struktury a mechaniky hornin AV ČR	1 286 093	4,3
Univerzita Karlova v Praze, CERGE	880 299	3,0
Celkem	29 681 393	100

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů poskytnutých ČRA (duben 2019), údaje vč. vratek.

Výše dotace může dosahovat maximálně 95 % celkového rozpočtu projektu a maximálně 1 mil. Kč ročně. Dotační řízení je realizováno výzvou vyhlašovanou jedenkrát za rok. Mohly být předloženy žádosti o podporu i dvouletých projektů, nicméně žádost, ač zjednodušená, musela být podána následný rok znovu,

² Viz evaluace programu Feitrová a kol. (2018).

³ Na základě informací z Výzvy k předkládání žádostí o dotaci z Programu na rok 2016.

dotace byla přiznána na základě akceptace Roční zprávy o projektu ČRA. Rozpočet Programu dle příslušných usnesení Vlády ČR k Plánu ZRS byl ve sledovaném období následující: v roce 2016: 10 mil. Kč, v roce 2017: 11 mil. Kč a v roce 2018: 11 mil. Kč⁴.

Tabulka 2 níže poskytuje přehled o geografickém směřování podpory z Programu v letech 2016-2018. Jedná se o země, které byly ve sledovaném období buď zemí prioritní nebo přechodovou, či specifickou (viz MZV 2010 a 2017). V případě Ukrajiny se jednalo o specifickou pomoc. **Alokace do teritorií vymezených ZRS ČR tak byla Programem dodržena.**

Tabulka 2: Podpora z Programu podle zemí (2016-2018, v Kč a %)

Země	Čerpaná dotace od ČRA	Podíl na celkovém rozpočtu Programu
Kambodža	5 000 000	16,8
Mongolsko	4 698 400	15,8
Gruzie	4 108 620	13,8
Etiopie	3 673 850	12,4
Bosna a Hercegovina	3 331 023	11,2
Afganistán	3 000 000	10,1
Moldavsko	1 858 000	6,3
Ukrajina	1 184 500	4,0
Jemen	1 000 000	3,4
Vietnam	1 000 000	3,4
Zambie	827 000	2,8
Celkem	29 681 393	100

Zdroj: vlastní výpočty na základě údajů poskytnutých ČRA (duben 2019), údaje vč. vratek.

2.2 Klíčové předpoklady pro realizaci programu

Klíčové předpoklady ani rizika realizace Programu nebyly specifikovány v žádném koncepčním dokumentu. Byly proto identifikovány v rámci evaluace. Jde o následující klíčové předpoklady:

- do Programu se zapojuje dostatek kvalitních českých realizátorů (majících kvalitní a pro potřeby partnerské VŠ relevantní know-how v oblasti výuky, výzkumu, managementu VŠ, které mohou předat partnerské VŠ, a mající znalost místního kontextu a schopnost reflektovat v projektu místní potřeby, stejně jako jsou adekvátně jazykově vybaveni);
- nastavení Programu umožňuje „win-win spolupráci“, tj. z Programu získají relevantní benefity obě/všechny zapojené strany (zejm. tedy VŠ v partnerských zemích, ale i české VŠ);
- existují kontakty mezi českými VŠ a VŠ v partnerských zemích, existují mechanismy na podporu síťování mezi partnerskými VŠ a relevantními VŠ z ČR;
- existuje podpora spolupráce ze strany vedoucích pracovníků a vedení pracovišť na českých i partnerských VŠ;
- partnerské VŠ jsou ochotny a schopny aplikovat nabyté znalosti a schopnosti do praxe;
- rozvojové země mají o tento typ Programu zájem (ve smyslu relevance Programu);
- dostatečná administrativní kapacita gestora a implementátora Programu/ZÚ;
- dostatečná odborná (ve smyslu specifických podporovaných témat) kapacita gestora a implementátora Programu/ZÚ;
- definovaný dostatečně konkrétní strategický rámec Programu, který je znám všem zapojeným aktérům.

⁴ Vynaložené prostředky Programu jsou ve skutečnosti mírně nižší, pravděpodobně v důsledku několika vratek, jedné finančně významné.

2.3 Aktuální mezinárodní trendy v podpoře institucí terciárního vzdělávání v rozvojových zemích⁵

Programy podporující spolupráci a rozvoj institucí terciárního vzdělávání a výzkumných ústavů tvoří důležitou součást rozvojových programů mnoha donorských států. Tyto programy reagují na přetrvávající nedostatky ve vyšším vzdělávání v rozvojových zemích a obecně se zaměřují na budování kapacit pracovníků univerzit ve výuce i výzkumu a institucionální rozvoj partnerských univerzit, s cílem zvýšit kvalitu a odbornost vysokého školství. Kvalitně vzdělaná společnost je chápána jako klíč k udržitelnému socioekonomickému rozvoji země. Cíle těchto programů navazují na celosvětovou agendu Cílů udržitelného rozvoje (SDGs), zejména pak spadají pod Cíl 4. a Cíl 17 (blíže viz kapitola 4.1). Programy spolupráce vysokoškolských institucí často podporují i studijní, výzkumné nebo pracovní pobyty studentů z rozvojových zemích v zemi dárce, na které jsou poskytována stipendia. Více donorů ale upouští od stipendijních pobytů za účelem absolvování celého studia na univerzitě v zemi dárce. Naopak se programy snaží propojit stipendijní pobyty s dalšími podporovanými aktivitami institucionální podpory partnerských univerzit a přispět i jejich prostřednictvím k zvyšování kvality vysokého školství v partnerských zemích. Následující tabulka uvádí několik příkladů relevantních programů dalších donorů, které podporují vysoké školství v partnerských zemích.

Tabulka 3: Příklady programů jiných donorů podporujících partnerství univerzit a rozvoj terciárního vzdělávání v rozvojových zemích

Země	Program	Gestor	Cílové skupiny	Finanční zajištění
Norsko	NORHED (<i>Norwegian Programme for Capacity Development in Higher Education and Research for Development</i>)	Norad (<i>Norwegian Agency for Development Cooperation</i>)	Země s nízkými a středními příjmy	Ministerstvo zahraničních věcí
	NORPART (<i>Norwegian Partnership Programme for Global Academic Cooperation</i>)	Diku (<i>Norwegian Agency for International Cooperation and Quality Enhancement in Higher Education</i>)	39 prioritních zemí, dle teritoriálních priorit norské rozvojové spolupráce	Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo školství a výzkumu
	Euroasia		Ukrajina, Moldavsko, Gruzie, Arménie a další zakavkazské státy	Ministerstvo zahraničních věcí
Rakousko	APPEAR (<i>Austrian Partnership Programme in Higher Education and Research for Development</i>)	OeAD (<i>Austrian agency for international mobility and cooperation in education, science and research</i>)	16 prioritních zemí, dle teritoriálních priorit rozvojové spolupráce Rakouska	Rakouská rozvojová agentura (ADA)
Německo	Exceed (<i>Higher Education Excellence in Development Cooperation</i>)	DAAD (<i>German Academic Exchange Service</i>)	Rozvojové země	Federální ministerstvo pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (BMZ)
	Subject-Related Partnerships with Institutions of Higher Education in Developing Countries			Německá agentura pro mezinárodní spolupráci (GIZ)

⁵ Založeno na Aarts, Kouwenaar (2012), Boeren (2012, 2018), Montanini (2013), Technopolis group (2018).

Finsko	HEI ICI (Higher Education Institutions Institutional Cooperation Instrument)	EDUFI (Finnish National Agency for Education)	Rozvojové země, zejména prioritní země finské rozvojové spolupráce	Ministerstvo zahraničních věcí
---------------	---	--	---	-----------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování.

V programech spolupráce institucí terciárního vzdělávání lze identifikovat **čtyři kategorie cílů**:

- budování kapacit pracovníků univerzit ve výzkumu a výuce;
- podpora organizačního a institucionálního rozvoje univerzit;
- výzkumná spolupráce zapojených institucí;
- networking mezi akademickými institucemi rozvojových zemí a zemí dárců a podpora dlouhodobého partnerství těchto institucí.

Jednotlivé projekty tyto cíle navzájem často kombinují. Zkušenosti z minulých let totiž ukazují, že zlepšování kvality vysokého školství vyžaduje **komplexnější projekty zahrnující více druhů aktivit**, jako např. školení pro pedagogy, příprava nových a/nebo společných programů a kurikul, realizaci společného výzkumu, přístrojové a softwarové dovybavení, či budování kapacit v oblasti řízení vysokoškolských institucí. Za dobrou praxi jsou považovány **projekty delšího trvání**, které umožňují vybudování stabilnějšího partnerství a dosahují udržitelnějších výsledků.

Akademické cíle spolupráce univerzit jsou ve stále větší míře **navázány i na širší rozvojové cíle** a propojeny s agendou dalších bilaterálních rozvojových programů donorů realizovaných v daných zemích. Spolupráce je často koncipována tak, aby směřovala i k naplnění rozvojových cílů v sektorech definovaných jako prioritní pro bilaterální spolupráci donorských zemí, a hledala možnosti synergie s dalšími rozvojovými programy. S tímto trendem souvisí i **koncentrace spolupráce** akademických institucí v užší skupině prioritních zemích rozvojové spolupráce. Někteří donoři preferují programy spolupráce s univerzitami v zemích LDCs.

Další z postupných změn, které můžeme vidět u programů ostatních donorů, je větší důraz na **respektování potřeb a poptávky ze strany partnerů** v rozvojových zemích, na jejich **pocit vlastnictví (ownership)** i **odpovědnost** za programy spolupráce. Způsob, jakým jsou tyto principy uplatňovány v praxi, se u jednotlivých programů liší. U většiny donorů předkládají projekty akademické instituce donorské země, a ty jsou odpovědné za doložení toho, že projekt reaguje na poptávku ze strany partnera a je jím spoluvlastněn. U několika málo donorů vychází priority programu přímo z formulace potřeb univerzit v rozvojových zemích, na základě kterých se pak hledají vhodné partnerské akademické instituce v zemi donora. Vedle vlivu institucí donorské země na identifikaci klesá i jejich zapojení do samotného managementu projektů. Ten u některých donorů přechází plně na univerzity v rozvojových zemích. Kromě potřeb partnerských institucí v cílové zemi se při výběru projektů stále více zohledňuje i kontext, ve kterém se projekty realizují. Výukové a výzkumné programy by se měly zaměřovat na **témata relevantní pro potřeby partnerské země** a tamní socioekonomickou situaci.

Donoři se ale zároveň v různé míře snaží balancovat nastavení programů tak, aby **podporovaly i jejich vlastní akademické instituce** v internacionalizaci a ve vytváření rozvojové expertízy. Partnerství univerzit může z dlouhodobého hlediska fungovat pouze za situace, kdy bude **naplňovat potřeby obou zapojených stran**. Programy proto univerzitám z donorských zemí standardně umožňují publikovat vědecké články vzniklé v průběhu projektů, ze kterých pak tyto univerzity mají mimo jiné i finanční přínos, nebo realizovat výjezdy studentů a zaměstnanců. Na oplátku se u některých programů očekává finanční spoluúčast univerzit ze země donora, a to zejména u výzkumných spoluprací.

Zvyšující se množství programů podporuje **národní nebo regionální spolupráci akademických institucí** v rozvojových zemích. Do projektů je tedy zapojeno kromě univerzit donorských zemí víc univerzit z dané rozvojové země nebo z dalších rozvojových zemí, s cílem navázat kontakty mezi těmito univerzitami, podpořit jejich vzájemnou spolupráci a výměnu znalostí, studentů i pracovníků, a budovat národní či regionální expertízu. Kromě různých univerzitních pracovišť tyto programy často **propojují akademiky**

s **místními subjekty mimo akademickou sféru**, jako jsou například ministerstva, malé a střední podniky, nebo neziskové organizace, což má zajistit lepší propojenost s praxí a šíření výstupů projektů.

Donorské agentury zaštiťující tyto programy přijaly principy **řízení založeného na výsledcích** (*results-based management*), včetně sběru *baseline* dat a pravidelného monitoringu a evaluace programů, což má sloužit k vhodnému nastavení programů. Od realizátorů jednotlivých projektů se vyžaduje **vykazování naplnění stanovených cílů**. Na reportování realizovaných aktivit se neklade tolik důraz, donoři se víc soustředí na to, do jaké míry se projektu podařilo splnit předem formulované cíle a přispět k celkovým cílům programu.

3 METODIKA EVALUACE

Metodika evaluace odráží požadavky zadávací dokumentace a další specifikace ze strany zadavatele a v průběhu celého evaluačního procesu byly dodržovány Formální standardy provádění evaluací České evaluační společnosti (ČES) a zásad Etického kodexu evaluátora ČES. Metodika se opírá především o evaluační kritéria formulovaná podle OECD/DAC⁶ a o některé další aspekty: relevance, efektivita, efektivnost, dopady, udržitelnost, prezentace/viditelnost programu, uplatňování průřezových principů ZRS ČR.⁷ Primárním zájmem evaluace je **úroveň programu, tedy systémová úroveň**, přestože některé otázky míří i na úroveň projektů. Analýza projektů nebyla zadavatelem požadována.

Aplikovaný evaluační design lze charakterizovat jako **neexperimentální smíšený evaluační design**, založený na **kombinaci především kvalitativních metod sběru i analýzy dat**, doplnkově i kvantitativních (s ohledem na jejich dostupnost) za využití triangulace metod i zdrojů. Specifikem této evaluace bylo využití specifických sekundárních dat (především pro potřeby případových studií) v návaznosti na předchozí práci a výzkum členů týmu, což umožnilo zpracovat **sondu na přijímající VŠ** v Gruzii (viz příloha 9), ke které jsme přistoupili formou případové studie na dálku. Další podstatnou součástí evaluace je **případová studie analyzující přístup jiných donorů k podpoře terciárního vzdělávání a meziuniverzitní mobility v rozvojových zemích** tak, aby byla možná komparace se stávajícím systémem ZRS ČR a mohly být identifikovány vhodné elementy pro přenos zkušeností do českého Programu (viz příloha 8). Evaluace se opírá o koncept *theory based impact evaluation*, a to konkrétně o aplikaci **teorie změny**. To souvisí i s dalším významným rysem evaluačního designu, a tím je i důsledné **zohlednění současného stavu poznání o zkoumané problematice na základě zahraniční odborné literatury i zkušeností expertů** zapojených v týmu i mezi informanty. Doplnkově byly využity i jiné koncepty, konkrétně *outcome mapping*.

3.1 Shrnutí použitých metod sběru a analýzy informací

Vzhledem k omezenému harmonogramu a důrazu na programovou úroveň zahrnuje evaluační design omezený počet metod. Evaluace je dominantně postavena na kvalitativním sběru dat a desk research. V rámci **desk research** byla analyzována veškerá relevantní programová dokumentace a vybrané materiály projektové dokumentace vztahující se k podrobněji analyzovanému projektu v Gruzii, včetně monitorovacích dat. Snahou evaluátorů bylo také využít odbornou literaturu pro solidní theory-based evaluaci. **Evaluační rozhovory** byly v této evaluaci stěžejní metodou sběru dat. Rozhovory byly vedeny s následujícími typy informantů: (i) zástupci implementační struktury, (ii) zástupci realizátorů, (iii) zástupci nepodpořených organizací, (iv) zástupci VŠ, které se prozatím do Programu nezapojily, ale působí v programu Poskytování vládních stipendií, (v) experti na danou problematiku, (vi) zástupci podpořených partnerských VŠ (vč. studentů), (vii) zástupci jiných donorů obdobně zaměřených programů. Rozhovory byly realizovány formou osobního setkání či skypovým/telefonickým hovorem, celkem byly provedeny

⁶ viz <http://www.oecd.org/development/evaluation/>

⁷ Dle požadavků zadávací dokumentace měla být uplatněna Metodika evaluace průřezových principů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, INESAN. Po dohodě se zadavatelem na úvodním jednání však bylo od požadavku na její striktní aplikaci ustoupeno a uplatňování průřezových principů bylo hodnoceno prostřednictvím zohlednění průřezových principů v hodnotících kritériích pro výběr projektů.

rozhovory s 39 informanty (blíže viz příloha 5). **Případové studie** byly zpracovány dvě (viz výše). Pro diskuzi a formulaci doporučení byla využita **fokusní skupina** se zástupci implementační struktury.

Analýza získaných informací vycházela z následujících metod: obsahová analýza, stakeholder analýza, procesní analýza, metody statistické analýzy, SWOT analýza, teorie změny, dobré/špatné příklady praxe, mapování výsledků (*outcome mapping*), komparativní analýza a expertní odhad. Teorie změny byla ověřena pouze do té míry, kterou umožňovalo nastavení evaluace a dostupné informace. K jednotlivým parametrům v oblasti vlivu je vedena diskuse v kapitole 4.4.

3.2 Metodické a další překážky a použitá řešení

Hlavní metodické překážky pro realizaci evaluace a realizované řešení jsou shrnuty níže:

Překážka	Realizovaná řešení
Vysoká fluktuace kompetentních pracovníků na straně gestora/poskytovatele Programu	Bylo realizováno více hloubkových rozhovorů, nicméně výtěžnost informací z některých byla velmi omezená.
Chybějící formální strategické zaštitění Programu	Bylo věnováno zvýšené úsilí zpětné rekonstrukci informací.
Metodika hodnocení průřezových principů limitovaně využitelná pro potřeby této evaluace	Požadovaná Metodika byla využita pouze jako rámcová inspirace. Průřezové principy byly analyzovány ve smyslu jejich promítnutí do hodnotících kritérií pro výběr projektů.
Nízký počet projektů a realizátorů (tj. malý vzorek)	Evaluační tým dbal na adekvátní interpretaci zjištění vzhledem k velikosti vzorku.
Rekonstrukce kvazi-baseline v případě gruzínské sondy	Evaluace byla nastavena tak, že bylo třeba rekonstruovat baseline, ke které se vztahoval výzkum v rámci této evaluace. Zahrnuty byly pouze aspekty, pro které kvazi-baseline lze skutečně rekonstruovat.
Harmonogram	Harmonogram realizace projektu byl díky nasazení týmu dodržen.

4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚRY⁸

Zjištění a závěry jsou strukturovány podle daných evaluačních kritérií OECD/DAC a podle evaluačních otázek (EO) stanovených zadavatelem (viz příloha 4). Vždy je uvedeno souhrnné hodnocení míry naplnění daného evaluačního kritéria dle zadavatelem stanovené stupnice (viz příloha 10).

4.1 Relevance

Odpoďď na evaluační kritérium: **Relevance⁹ Programu je vysoká** vůči strategickým cílům ZRS ČR. Idea Programu je plně v souladu s mezinárodními trendy. Ve vztahu k potřebám má Program různou relevanci vůči jednotlivým cílovým skupinám:

- je do značné míry relevantní vůči potřebám České republiky,
- je relevantní vůči většině potřeb pro cílovou skupinu rozvojové země,
- je relevantní s různou mírou intenzity vůči potřebám pro cílovou skupinu vysokých škol ČR, nicméně potřeba oboustranného benefitu z dlouhodobé spolupráce naplněna není,
- je relevantní pouze vůči některým potřebám VŠ v rozvojových zemích, mnohé zůstávají nenaplněny.

⁸ Po dohodě se zadavatelem byly v zájmu lepší provázanosti spojeny zjištění a odvozené závěry do jedné kapitoly.

⁹ Pojetí relevance odráží její vymezení zadavatelem evaluace.

4.1.1 EO: Nakolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?

- **Oblast vzdělávání je tradičně vnímána jako součást ZRS**, zrcadlí se konkrétně v sektorové prioritě Sociální rozvoj (Koncepce ZRS 2010-2017), resp. Inkluzivní sociální rozvoj (Strategie ZRS 2018-2030). Oblast vzdělávání je zahrnuta obecně, ale i ve smyslu i podpory rovného a cenově dostupného přístupu ke kvalitnímu vzdělání (základnímu, střednímu a vyššímu odbornému, včetně celoživotnímu). Explicitní vazba na vysokoškolské vzdělávání zde není.
- V období 2010-2017 byl **Program Vysílání učitelů** v Koncepci ZRS ČR uváděn jako „pilotní projekt“, **ve Strategii ZRS ČR 2018-2030 je již téma usazeno stabilněji jako jeden z „efektivních a široce poptávaných nástrojů“** podporovaných v rámci „sdílení transformačních zkušeností a podpory udržitelných institucí a dobré veřejné správy“. Program nemá samostatnou strategii, jeho hlavní cíl je však formulován ve Strategii poskytování vládních stipendií pro studenty z rozvojových zemí na období 2013-2018 – zavedení kvalitní výuky českými pedagogy v oborech blízkých a potřebných univerzitám v zemi původu. Ve vztahu k Programu poskytování rozvojových stipendií je analyzovaný Program vysílání učitelů vnímán jako komplementární ve smyslu možných doporučení pro oborové zacílení rozvojových stipendií a vytipování vhodných uchazečů, kteří po návratu mohou být zapojeni do akademické spolupráce i s ČR.
- Program má relevanci i vůči dalším z cílů české ZRS, neboť vyšší kvalita výuky na vysokých školách v rozvojových zemích bude generovat vzdělanější a lépe připravené absolventy, kteří mohou výrazněji přispět k rozvoji i ostatních podporovaných priorit české ZRS. Relevance jednotlivých projektů je posuzována jako součást jejich hodnocení a za toto téma mohou projekty získat až pětinu všech bodů. Hodnocení se váže ke strategii rozvojových zemí i vůči prioritám ZRS. Podpořeny mohou být pouze projekty v prioritních, specifických nebo ostatních zemích (dle Koncepce, resp. Strategie ZRS ČR), tematicky musí být projekty v souladu s prioritami dané země a tento soulad musí být doložen. Poněkud obtížnější je hodnocení u zemí, které nejsou prioritní a u nichž nejsou k dispozici aktualizované programy dvoustranné spolupráce, vůči kterým by bylo možné v praxi vztahovat posouzení relevance potřeb, ačkoliv byla prioritní témata podpory pro tyto země stanovena v Plánu ZRS na příslušný rok.
- **Vysokou relevanci Programu lze spatřovat také ve vztahu k mezinárodním dokumentům, ke kterým je smluvně vázána i ČR, resp. její ZRS**, zejména vůči Cíli č. 4 Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny (přímá vazba k Cíli č. 4.3 a 4c), vůči Cíli č. 8 (Důstojná práce a ekonomický růst), č. 10 (Méně nerovnosti) či č. 17 (Partnerství ke splnění cílů) **Agendy 2030**. Jiné možné návaznosti lze najít i s dalšími cíli podle tematického zaměření konkrétních projektů podpořených v rámci dotačních výzev Programu. Implementací programu Vysílání českých učitelů dále ČR přispívá k naplňování příslibů vyplývajících z Evropského konsensu o rozvoji, v němž formulovaná rozvojová politika EU tvoří důležitý rámec i pro ZRS ČR. Vysílání učitelů rovněž napomáhá naplňovat závazky plynoucí z tzv. Akční agendy z Addis Abeby, která je integrální součástí Agendy 2030 a nastavuje nové paradigma pro financování rozvoje.
- **Relevance Programu se liší pro identifikované cílové skupiny**. Program neměl s ohledem na absenci samostatného strategického dokumentu identifikovány cílové skupiny, pro potřeby evaluace byly vymezeny čtyři cílové skupiny, a to Česko, rozvojové země, vysoké školy v rozvojových zemích a české vysoké školy. Fokus je zaměřen na vysoké školy v České republice a v rozvojových zemích, jakožto klíčové aktéry Programu, neboť evaluace je vedena do značné míry tak, aby Program potřeby těchto zemí zohledňoval co nejlépe.
- **Z hlediska cílové skupiny Česká republika je Program spíše relevantní ve smyslu podpory prioritních zemí**, neboť je na ně geograficky zaměřen, jakkoli rozsah je velmi omezený. Stejně má Program **vysokou relevanci vůči cílům ZRS**, jakkoli politicko-diplomatická oblast a zahraniční politika nejsou tématem této evaluace. Program není relevantní ve vztahu k oborům, ve kterých Česká republika ve vědecké oblasti vyniká, není to ani záměrem Programu a není na to vazba ani v hodnotícím procesu.
- **Pro cílovou skupinu rozvojové země** je podstatné zdůraznit, že jejich jednotlivé potřeby mají silnou místně specifickou perspektivu – rozvoj v širším kontextu, možnost navázat spolupráci s experty z vyspělejších zemí, potřeba místně specifických výsledků, potřeba naučit se výzkum provádět, generovat

absolventy relevantní pro trh práce, zvýšit kredit VŠ. **Tyto potřeby však má Program potenciál naplňovat, ačkoli spíše na mikro-lokální úrovni** s ohledem na rozsah, velikost projektů a jejich časový rámec. Program nijak nenaplnuje potřebu budovat kapacity institucí v celém procesu vzdělávání.

- **S různou mírou intenzity je Program relevantní vůči identifikovaným potřebám pro cílovou skupinu vysokých škol ČR. Program je spíše relevantní vůči potřebě mezinárodní spolupráce, která je obvykle integrální součástí vlastních rozvojových cílů vysokých škol. Pouze okrajově Program naplňuje potřebu VŠ provádět výzkum** (výzkumné aktivity jsou Programem ve výjimečných případech „tolerovány“ (IMPL_2,7), ale ne systematicky podporovány). **Pro VŠ je také podstatnou potřebou vyhledávat kvalitní studenty**, kteří by mohli následně studovat na dané vysoké škole v České republice, resp. se podílet na výzkumu. To se v Programu projevuje provazbou na program Poskytování vládních stipendií, **avšak vysoké školy zatím tuto konkrétní aplikaci nespátřovaly.**¹⁰ Informanti z VŠ nicméně vnímali v této oblasti potenciál, jakkoli z hlediska *brain drain* je to téma, které vyžaduje širší diskusi. **Program spíše nenaplnuje potřeby z hlediska administrativně jednoduchého systému**, zejména ve vztahu k disponibilním prostředkům, i stabilitě i dlouhodobosti spolupráce.
- **Ve vztahu k cílové skupině zahraniční VŠ je Program relevantní pouze vůči některým potřebám, mnohé zůstávají nenaplněny**, jednak logicky s ohledem na rozsah a velikost Programu, jednak s ohledem na jeho nastavení. **Současné nastavení Programu silně zvýhodňuje stranu nabídky od českých VŠ**, neboť jsou to ony, kdo předkládají projekt, navíc v češtině, ačkoli se předpokládá, že se partnerská univerzita na přípravě projektu podílí. **Z hlediska nastavení Programu také není naplněna potřeba dlouhodobé spolupráce. V obecné rovině jsou potřeby v principu naplněny, s výjimkou přenesení spolupráce na institucionální rovinu** tak, aby nebyly projekty postaveny pouze na základě osobních vazeb, a současně aby byla podpořena kontinuita a udržitelnost. **Nenaplněna je také potřeba vzájemné mobility** – Program podporuje výjezdy českých pedagogů do rozvojové země, ale zástupci partnerských VŠ potřebují také vyjízdet do České republiky, aby viděli, jak mohou být konkrétní doporučené aspekty implementovány v praxi, aby se podpořil aspekt vzájemné / partnerské výměny. **Program umožňuje zajistit materiální potřeby pouze zcela okrajově. Z hlediska potřeb v oblasti VŠ vzdělávání je Program v podstatě relevantní**, ačkoli ne všechny aktivně ovlivňuje. Byly identifikovány případy satureování těchto potřeb, ale i situace, kdy společný výzkum podpořen nebyl. Informanti poukazovali také na to, že **VŠ v rozvojových zemích potřebují často pomoci s nastavením základních aspektů managementu, tato potřeba však spíše není naplněna.**

4.1.2 EO: Nakolik je Program relevantní z hlediska doplnění programu vládních stipendií?

- Program vznikl jako určitý doplněk k programu Vládních stipendií a jeho ambicí bylo ve vztahu k tomuto dotačnímu titulu mj. napomoci vyhledávat talentované studenty, kteří by mohli získat stipendium v ČR. **Praktické propojení obou programů se v praxi prozatím nepodařilo.** Realizátoři na straně VŠ poukazují na to, že někdy na vhodné kandidáty upozorní, ale systém poskytování stipendií je zařadí do běžného výběru a nejsou nijak výrazně zvýhodněni. Hledání talentovaných studentů je pro české VŠ zajímavé téma, nicméně závěry z evaluace programu vládních stipendií i zahraniční literatura varují před výrazným rizikem *brain drain*.
- Vztah obou programů je nastaven opačně, než jak vyplývá ze zahraničních trendů. Mezinárodní zkušenosti potvrzují nejasné rozvojové efekty poskytování stipendií za účelem získání uceleného vysokoškolského vzdělání v donorské zemi. U obou v rámci evaluace analyzovaných donorských zemí došlo v nedávné době ke **zrušení samostatných stipendijních programů pro studenty z rozvojových zemí** (viz příloha 8). **Jako prevence odlivu mozků a pro zvýšení pozitivního dopadu stipendií na rozvoj partnerských institucí i rozvojových zemí jako takových byla stipendia zahrnuta do komplexních programů budování kapacit partnerských univerzit. Norské programy až na výjimky nepodporují poskytování stipendií za účelem absolvování celého studia v Norsku, ale pouze pro několikaměsíční studijní, výzkumné nebo pracovní pobyty.** Ve značné míře jsou také podporovány **oboustranné**

¹⁰ Samotní implementátoři přiznávají, že se praktická provazba obou programů prozatím nepodařila (IMPL_2,5,6,7,8,9).

mobility jak studentů, tak i pedagogických i nepedagogických pracovníků univerzit. U studentů jsou preferovány mobility na **magisterském a doktorském stupni**.

4.2 *Hospodárnost*

Odpořď na evaluační kritérium: Hospodárnost Programu je hodnocena jako spíše nízká.¹¹ Ačkoliv některé parametry Programu směřují k hospodárnosti (např. koncentrace na prioritní země), na programové úrovni převažují prvky, které hospodárnost vynaložených zdrojů celkově snižují (např. chybějící strategie, nastavení některých prvků hodnotícího procesu, krátkodobost projektů, chybějící monitoring Programu a sledování udržitelnosti výsledků, důraz zejména na vzdělávací aktivity v rámci projektů, slabá nebo zcela chybějící podpora společných výzkumných aktivit a transformace managementu).

4.2.1 EO: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků Programu, zejm. s ohledem na celkové „value for money“?

- Pro hodnocení, resp. maximalizaci value for money (dále i VfM) a s tím souvisejících kritérií 3E (*economy, efficiency, effectiveness*) je v první řadě zásadní **nastavení programu** jako celku a poté i požadavků kladených na žadatele o dotaci a později realizátory projektů. Lze se inspirovat vybranými principy ze zahraniční praxe (více viz Jungwiertová a kol. 2019):
 - Spíše než na srovnávání obdobně zaměřených projektů mezi sebou je kladen důraz v rámci přístupu **VfM na monitoring posunu programu v plnění stanovených cílů/očekávání**, zda intervenční logika programu funguje, zda se daří naplňovat stanovené indikátory – pokud ne, je nutná revize programu, neznámá to nutně, že je špatná VfM programu, ale např. že je nutná adaptace předpokladů, nebo nastavené indikátory nebyly realistické.
 - Velký důraz na výsledky a jasné a koherentní **stanovení intervenční logiky programu** („jak budou náklady transformovány do očekávaných výsledků“).
 - Klíčové je při realizaci programu **vycházet z evidence-based** přístupu a vědět, **jaké změny chceme dosáhnout**.
- Podle informací zástupců implementační struktury i příjemců **nebyl** v období 2016-2018 **přístup k posouzení VfM** na úrovni jednotlivých projektů ani Programu **jednotně a systematicky podchycen** (aktuálně se tento nástroj na ČRA připravuje). Z hloubkových rozhovorů (zejm. IMPL_6,7) vyplynulo, že pro úroveň Programu toto posouzení probíhá v rámci hodnocení projektových žádostí, nicméně **v zásadě každým z hodnotitelů (potenciálně) odlišně**. Jediné objektivně stanovené kvantitativní kritérium je totiž poskytnutí **spolufinancování** nad rámec povinné spoluúčasti ze strany žadatele – **čím vyšší podíl spolufinancování projektu je hrazen příjemcem, tím vyšší bodové ohodnocení tohoto dílčího kritéria žadatel obdrží** (toto kritérium je navíc bodově značně významné a nebylo žadatelům podrobně známo - viz kapitola 4.2.3). Ostatní kritéria byla posuzována **bez jednotného metodického postupu, na základě expertního posouzení jednotlivých členů** komise. Kvalitativní posuzovanou „jasnou“ hodnotou je zaměření projektu na prioritní země (ačkoliv není jasný postup, kdy k tomuto posouzení dochází) a celkový soulad projektu s Konceptí/Strategií ZRS ČR a prioritami příslušné prioritní země. Pro potřeby Programu jsou tyto „hodnoty“ zrcadleny v hodnotících kritériích, v zásadě se však jedná o formální kritéria Programu.
- Na základě rozhovorů s implementační strukturou lze shrnout, že klíčová VfM byla pro Program spatřována především v **přímé pomoci partnerskému pracovišti a aktivitách vázaných na expertízu daného pedagoga**, dále pak v **zasazení celého projektu do dlouhodobější spolupráce v dané zemi** (IMPL_2) a **příspěvek k systémové změně partnerského pracoviště** (IMPL_4). Naopak jako neefektivní aktivity (s nízkou „value“ pro Program) byly hodnoceny krátkodobé pobyty na partnerském pracovišti zaměřené „pouze“ na výuku studentů, dále aktivity, do nichž nebyl partner přímo zapojen (např. překlad skript) (např. IMPL_2,3,4) a také výzkumná činnost českého partnera (IMPL_2,4,7). Tyto skutečnosti **nebyly formálně žadatelům sděleny** a jedná se o názory implementátorů, kteří se v průběhu

¹¹ Pojetí hospodárnosti odráží její vymezení zadavatelem evaluace.

evaluovaného období výrazně měnili. Interpretace klíčové „value“ tak mohla být proměnlivá, neboť neformalizované postupy neumožnily stabilní přístup.

- Instituce zapojené do Programu vlastní specifický **přístup k rigoróznímu hodnocení VfM v rámci těchto projektů nepoužívají**¹², řídí se svým odborným přesvědčením a přístupem řádného hospodáře. V některých projektech byly využity např. testy znalostí před vzdělávací aktivitou a po ní, po absolvování letních škol, dále prezenční listiny atp. Byl by zde však potenciál přístup změnit, neboť příjemci v jiných projektech VfM posuzují, a to především ve vztahu k odborným publikačním výstupům a dalším žádoucím výsledkům výzkumu.
- **Na základě dostupných informací o Programu nelze VfM Programu hodnotit.** Nejsou totiž stanoveny dostatečně konkrétní priority a cíle a k nim navázané indikátory a celková intervenční logika – tj. není jasně formálně nastavena „value“ Programu, stejně jako celkový monitoring a management VfM v rámci Programu. Strategická rozhodnutí plánovaná pro Program v návaznosti na tuto evaluaci jsou ideální příležitostí, jak se pokusit postupy pro budoucí hodnocení VfM nastavit. Nutné je zdůraznit, že systematické nastavení hodnocení VfM na úrovni Programu bude vyžadovat dostatek času i odbornosti. Experti se shodují, že aktivity v rámci výuky, mentoringu a poradenství se hůře systematicky posuzují než aktivity v rámci výzkumné spolupráce. Evaluační tým v rámci nedávné evaluace jiného dotačního programu ZRS ČR (viz Jungwiertová a kol 2019) provedl rešerši možných přístupů k hodnocení VfM, kde lze najít pro jeho nastavení inspiraci. Klíčové sdělení od všech zkušenějších praktiků však směřuje k nezbytnosti **přístup VfM zakomponovat do programového cyklu** na jeho počátku, tj. **při nastavování intervence, a dále v průběhu její realizace, monitoringu a následné evaluace.** Zpětné vyhodnocování při absenci základních parametrů programu je totiž nemožné.
- Z evaluačních rozhovorů navíc vyplynula **ve vztahu k VfM dobrá zkušenost s následujícími typy aktivit:**
 - provázanost jednotlivých dílčích aktivit projektu (např. teoretické přednášky, praktická práce v terénu, ukázka zpracování a analýzy sesbíraných dat, výzkumný design, společná práce na publikačním výstupu);
 - praktická terénní cvičení (jak pro studenty, tak pedagogy – ukázka, jak lze praktická cvičení v rámci výuky dělat), práce s přístroji a prakticky orientované kvalifikační práce, mentoring magisterských a Ph.D. studentů;
 - odborné přednášky – sice krátkodobý efekt pro relativně omezenou skupinu osob (studentů i pedagogů), ale i tak přínosné – ukázka „západního“ přístupu k výuce;
 - přednášky/semináře o tom, jak dělat výzkum, o grantových příležitostech, jak se zapojit do mezinárodních projektů (přenos osobních zkušeností českých kolegů);
 - vědecko-výzkumná spolupráce a společný publikační výstup (učení se praxí od českých kolegů) – zvyšuje vědecký kredit tamních pedagogů/vědců a otevírá dveře k další mezinárodní spolupráci;
 - nákup pomůcek pro výuku (učebnice i přístroje) i výzkum, moderního vybavení laboratoří;
 - letní školy a koncentrovaná aktivita v určitém tématu;
 - systematická podpora vědeckých pracovníků v nejrůznějších kompetencích (např. získání informací o grantových možnostech v zahraničí, předání zkušenosti, jak využívat mezinárodní datové a informační databáze, jak využívat různý software (např. open source programy) aj.);
 - podpora transformace managementu univerzitních pracovišť a pomoc se systémem řízení vysokoškolských pracovišť¹³ (např. pomoc s prodloužením akreditace, otevření nového studijního programu či kurzu, pomoc s nastavením systémů řízení projektů, finančního managementu, kreditového systému, hodnocením studijních výsledků aj.);
 - krátkodobá mobilita studentů a zejm. pedagogů do ČR a práce na publikačním výstupu s dlouhodobým mentoringem českých pedagogů (třeba i pokračujícím na dálku);
 - vyšší potenciál pro multiplikační efekty zkvalitnění vysokých škol v rozvojových zemích je spatřován více ve výzkumné spolupráci než v „pouhém“ vzdělávání (ORG_23), a dále strategii

¹² Výjimkou je zapojená a oslovená NNO jako příjemce, kde je systematický přístup k hodnocení VfM aplikován.

¹³ Informant z řad partnerů vyjádřil: „Support capacity building of management staff could be extremely beneficial, to see how the outside world is doing things, we do not have any access to that, it could also facilitates their project work and collaboration with foreign scientists“ (ORG_33).

podporovat univerzity, které jsou v rámci dané země na špičce, know-how se postupně rozšíří do regionální univerzity skrze vzdělávání studentů na těchto „nejlepších“ vysokých školách.

- Pro české VŠ a výzkumné organizace je jednoznačně (vedle osobních motivací zapojených pedagogů) hlavní „value“ spolupráce na kvalitním publikačním výstupu a dále možnost sesbírat potřebná data v terénu pro svůj výzkum.

4.2.2 EO: Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě programu z procesního i obsahového hlediska?

Procesní hledisko

- Evaluační šetření identifikovalo několik faktorů, které v rámci programového cyklu ovlivňují celkovou hospodárnost Programu. Z procesní analýzy vyplynulo, že **proces programování** byl **zcela minimalizován** a strategie Programu nebyla připravena, což lze na jednu stranu považovat za hospodárný přístup, nicméně jeho efektivita je více než diskutabilní a důsledky **v praktické rovině implementace směřují k nehospodárnostem** (blíže viz procesní analýza v příloze 7). Z pohledu žadatelů spočívalo hlavní negativum v **nejistotě při nastavování věcného směřování projektu**, neboť zejména uchazečům bez předchozí zkušenosti s rozvojovou spoluprací není dobře znám strategický záměr, cíle a celková filozofie Programu vč. žádoucích aktivit. Z hlediska gestora Programu a ZRS ČR tento přístup **neumožňuje systematické a dlouhodobé řešení problémů** v oblasti mezinárodní meziuniverzitní spolupráce a vysokoškolského vzdělávání v rozvojových zemích.
- Důležitým faktorem z pohledu hospodárnosti a efektivit je **nastavení dotačního cyklu**. Jako **neefektivní** a někdy i **nehospodárné** se ukázalo **nastavení ročních projektů** (byť s možností prodloužení) především v kombinaci s načasováním výzev, bez reflexe akademického roku, časového rámce většiny projektů (např. ORG_16,17,18). Rozhodnutí o poskytnutí dotace bylo zpravidla vydáváno na přelomu 1. a 2. čtvrtletí (tj. v průběhu letního semestru), což znamenalo posun většiny projektových aktivit až do zimního semestru. Harmonogram projektů však často musel reflektovat mj. i klimatické podmínky či svátky v cílové zemi, což mohlo aktivity projektu posunout ještě více směrem ke konci daného roku, kdy však musel být projekt s ohledem na vydané roční rozhodnutí ukončen. **Příjemci** tak byli **tlačeni zrealizovat projektové aktivity co nejrychleji** a vybrat sice časově méně náročné, ne však vždy nejlepší a nejlevnější řešení.
- **Nehospodárnost** způsobuje dále to, že pro pokračující projekty bylo nezbytné nejprve formálně ukončit, vyúčtovat, předložit Roční zprávu za daný rok a po jejím schválení předložit navazující projektovou žádost¹⁴ (ORG_16,17,18,19). **Dodatečné administrativní a materiální náklady** přináší tento přístup jak na straně žadatele, tak i na straně poskytovatele dotace.
- **Neefektivní je přístup ročního finančního cyklu projektů také z hlediska budování partnerství** mezi zapojenými pracovišti. Navázání spolupráce zejm. s novým partnerem v rozvojové zemi je časově, kapacitně a někdy i finančně náročné a pro dosažení dlouhodobých výsledků projektu je nutná déle trvající spolupráce. Nejistota víceleté podpory může řadu uchazečů od zapojení do Programu odradit. Stejně tak negativně na budování partnerství působí skutečnost, že projektová žádost a zprávy o realizaci **nemohou být předkládány v anglickém jazyce**.
- I přes výše uvedené nedostatky je však model dotačního cyklu platný v letech 2016-2018 hodnocen příjemci lépe než **model platný od roku 2019**, kdy mohou být realizovány pouze čistě roční projekty bez možnosti prodloužení (ORG_12,17,18,19). Důvodem je především to, že:
 - systémovější řešení či některá komplexnější témata není možné realizovat během 1 roku,
 - víceleté projekty znamenají kontinuitu aktivit, a to nejen pro realizátora, ale i partnerskou VŠ.
- **Celkově hodnotí procesy spojené s realizací projektů a požadavky kladené na realizátory projektů informanti z řad příjemců jako standardní a přiměřené.**
- **Za efektivně nastavené procesy a příklady dobré praxe** považovali informanti především:

¹⁴ V této souvislosti je třeba zdůraznit, že projektové žádosti pro pokračující projekty byly předkládány bez stanovení jasných formalizovaných pravidel (vč. chybějícího vyhlášení výzvy), což neposkytovalo dostatečnou záruku předvídatelnosti procesu a jeho jednotné aplikace u všech pokračujících projektů.

- poskytování konzultací při přípravě a realizaci projektů,
 - vydávání rozhodnutí o neposkytnutí dotace, za předpokladu, že obsahuje podrobné odůvodnění¹⁵,
 - možnost do určitého limitu „přelévat“ finanční prostředky v rámci rozpočtu, což mělo pozitivní dopad na administrativu spojenou s řešením změn v rozpočtu projektu,
 - a dále **využívání podrobných jednotných formulářů pro žadatele/příjemce.**
- Jako problematické se ukázalo **oznamování výsledků hodnocení projektových žádostí** (ORG_17,18,21,22). Výsledky hodnocení byly zveřejňovány na webu ČRA, takže žadatelé se dozvěděli, kolika body byla jimi předložená projektová žádost ohodnocena a zda získala dotaci, či nikoliv. Zveřejněná informace však neobsahovala žádné odůvodnění přidělených bodů, a proto se především neúspěšní žadatelé obraceli na ČRA s žádostí o bližší informace, což pro ČRA znamenalo dodatečnou administrativní zátěž. Ve vazbě na novelu rozpočtových pravidel došlo v roce **2018 ke změně tohoto procesu**. Výsledky hodnocení nejsou již zveřejňovány na webu, ale neúspěšným žadatelům je zasíláno rozhodnutí o neposkytnutí dotace, které obsahuje i bližší specifikaci důvodů vyplývajících z hodnocení projektové žádosti. Tento krok je na jedné straně hodnocen pozitivně, neboť neúspěšní žadatelé znají důvody neúspěchu předložené žádosti (byť dle jejich názoru jen velmi obecné), na straně druhé se však někteří informanti domnívají, že tím dochází k **netransparentnosti**, neboť není veřejně známo, které subjekty dotaci získaly (ORG_17,18).
- V **procesu monitorování** projektů a Programu se objevují nedostatky, které je možné považovat za **nevyhovující především z pohledu účelnosti a účinnosti**. Ačkoliv jsou z celkového pohledu **reportovací požadavky** kladené na příjemce (tj. tvorba průběžných a závěrečných zpráv) pokládány za **přiměřené**, jsou ve zprávách požadovány informace, které informanti označili za bezpředmětné (tj. **neúčelné**; ORG_17,18). Jedná se např. o požadavek na uvádění informací o geopolitické situaci v cílové zemi a řadu kontextových informací, které ve zprávě o realizaci projektu nemají žádnou přidanou hodnotu. Z předkládaných zpráv o realizaci projektu disponoval poskytovatel dotace velkým množstvím informací o aktivitách a výstupech projektů, nikoliv však o **dosahovaných výsledcích**. Zároveň ČRA ani MZV předložené zprávy, resp. sumarizované informace z nich, nijak dále **nevyužívaly pro řízení celého Programu**, a dochází tak k **neefektivnostem** tohoto procesu.
- Za problematickou je možné považovat i **chybějící kontrolní a monitorovací činnosti** (nad rámec kontroly předkládaných reportů) na úrovni projektů, na které nemá poskytovatel dotace dostatečné kapacity.
- V neposlední řadě se jako neefektivní jeví **nesledování projektů po ukončení jejich financování** z prostředků státního rozpočtu. Není tak jisté, zda se podařilo alespoň po nějakou dobu udržet efekty projektu, tj. není zaručeno, že došlo ke skutečnému naplnění účelu poskytnuté dotace.

Obsahové hledisko

- K vyšší efektivitě projektů přispívá **navázání spolupráce s dalšími místními institucemi, firmami, neziskovými organizacemi** nebo **místní vládou**. Tyto kontakty projekty mohou využít například při **praktické výuce** studentů nebo při **organizaci exkurzí**, díky čemuž studenti např. navštíví a seznámí se s potenciálními zaměstnavateli (ORG_17,18). Projekty mohou spolupráci s dalšími subjekty využít i **při výzkumných aktivitách**, přizpůsobit výzkum jejich potřebám, nebo je přímo informovat o tom, jak mohou výstupy výzkumu využívat při své práci (ORG_14).
- Další faktor, který přispívá k vyšší efektivitě projektů, je **napojení na další rozvojové aktivity** české rozvojové spolupráce nebo rozvojové spolupráce jiných donorů. Jako příklad dobré praxe propojování projektu podpořeného Programem s projekty ZRS ČR je možné uvést spolupráci gruzínského projektu realizovaného na Akaki Tsereteli State University (ATSU) s trilaterálním projektem *Podpora spolupráce mezi drobnými zemědělci a zvýšení jejich produktivity v Imeretském kraji v Gruzii*. V rámci letní školy sbírali gruzínští a čeští studenti data u zemědělců podpořených výše zmíněným projektem, ti

¹⁵ Všichni informanti ze zapojených organizací se však vyjádřili, že zdůvodnění bylo příliš obecné a neposkytlo dostatečný feedback projektovému týmu.

následně data využili pro zlepšení svého podnikání. Spolupráce mezi univerzitou a zemědělskými družstvy pokračuje i po ukončení podpořeného projektu (ORG_14,35,36).

- Efektivitě projektů napomáhá taktéž **spolehlivý partner** na spolupracující univerzitě, což umožňuje komunikaci organizačních a logistických záležitostí ještě před výjezdem do partnerské země. Samotný pobyt pak může probíhat efektivněji, více času může být věnováno realizaci stěžejných aktivit projektu (ORG_17,18).
- Efektivitu naopak snižuje **nemožnost zahrnout komponent vzájemné mobility do projektů podpořených Programem. Partnerství akademických institucí tak není rovnocenné.** Oboustranné mobility by **zvýšily motivaci partnerů** aktivněji se zapojovat do projektových aktivit, cítili by se díky tomu „stejně kompetentně“ jako čeští realizátoři (ORG_34,35). Možnost vyslat akademického pracovníka nebo studenta na krátkodobý pobyt na české univerzitě by **umocnila efekt podpořených projektů na budování kapacit partnerských univerzit.** Jak uvedl jeden z českých koordinátorů, vzhledem k nedostatečnému technickému vybavení partnerské univerzity musí část laboratorních prací vykonávat čeští akademici v laboratořích v ČR. Partneři se tak o těchto postupech dozvědí pouze v teoretické rovině, což snižuje efektivitu výukového procesu (ORG_19).
- **Přímá bloková výuka českých pedagogů** se za určitých okolností (zejména v případě nedostatečné znalosti angličtiny na straně partnerů) jeví jako **neefektivní. Problematická** je taky **udržitelost** této aktivity – jak ukázala gruzínská sonda, žádný z předmětů přednášených českými učiteli se samostatně dále nevyučuje (ORG_14).
- Gruzínská sonda poukázala taky na případ, kdy ČRA **neumožnila zahrnout do projektu aktivitu,** kterou projektový tým vyhodnotil jako **relevantní a potřebnou. Výuka angličtiny** nemohla být v rámci projektu realizována, navzdory tomu, že úroveň znalostí angličtiny je na partnerské univerzitě ATSU velmi nízká, což přispívalo **k nižší efektivitě dalších aktivit projektu** (ORG_14). Možnost zahrnout online kurz akademické angličtiny byl v projektu norského programu Euroasia, který ATSU taktéž realizovalo, hodnocena jako faktor, který přispěl k vyšší efektivitě dalších projektových aktivit (ORG_37).
- **Respondenti případové studie** podobně zaměřených programů **Rakouska a Norska** identifikovali jako faktor **přispívající k efektivitě projektů flexibilitu programů** u podporovaných aktivit, a možnost **přenechat koordinaci projektů partnerským univerzitám.** Projekty, za které zodpovídaly univerzity v rozvojových zemích, měly přidanou hodnotu v podobě **zvýšování kapacit zapojených akademiků v managementu mezinárodních grantů.** Zvýšil se také *ownership* projektů ze strany partnerských univerzit (EXP_24,27).

4.2.3 EO: Jsou kritéria pro realizaci Programu vhodně nastavena?

- V období 2016-2018 probíhalo hodnocení projektových návrhů jednokolově, na základě indikativních hodnotících kritérií zveřejněných v příslušné výzvě, nicméně hodnotící sub-kritéria, podle kterých v praktické rovině posuzování návrhů probíhalo, předkladatelům známa nebyla. Do evaluace zapojené organizace vnímají uveřejněná **hodnotící kritéria v zásadě jako srozumitelná, ale jako příliš obecná.** Některým zapojeným organizacím není tak zcela zřejmé, jak konkrétně má „ideální projekt vypadat“, které aktivity jsou považovány poskytovatelem Programu za klíčovou „value“, není jim z kritérií srozumitelný strategický cíl Programu ani jeho filozofie. **Nezveřejňování plného znění kritérií tak lze považovat za neefektivitu hodnotícího procesu ale i netransparentnost.** Uveřejněná hodnotící kritéria někteří žadatelé vnímali spíše jako indikativní rámeček, který lze v praxi různě přizpůsobovat (ORG_23).
- Projektové žádosti byly posuzovány **různým počtem hodnotitelů,** což je nejen **nesystémové, ale potenciálně to mohlo ovlivnit i samotné výsledné hodnocení projektu,** které bylo dáno jako průměr hodnocení získaného od jednotlivých hodnotitelů. Mezi hodnotiteli **nebyl věcný expert** na mezinárodní meziuniverzitní spolupráci a mobilitu a na daná vzdělávací témata.
- **Ve sledovaném období reflektovalo hodnocení projektů základní hodnotící kritéria doporučená OECD/DAC** – relevanci, účelnost, účinnost, hospodárnost a udržitelnost projektu – **a tyto aspekty jsou v zásadě relevantní.** Dále byla zahrnuta kritéria na zviditelnění ZRS ČR a odbornost realizačního týmu. Některá kritéria či sub-kritéria by bylo vhodné přehodnotit, a to především z pohledu cílů Programu (např. hodnocení míry financování nad požadovanou výši, hodnocení relevance, požadovat jako výstup společné odborné publikace) a jejich účelnosti (např. hodnocení udržitelnosti – projekty nejsou během

realizace v zásadě poskytovatelem dotace monitorovány, udržitelnost po ukončení projektu není nijak sledována; a dále hodnocení zviditelnění ZRS ČR – dodržení metodických postupů ČRA pro publicitu projektu je podmínkou udělení dotace a nemusí být tedy součástí hodnocení). Rovněž by měla být **minimalizována míra subjektivity** některých kritérií (zejm. u hodnocení hospodárnosti, např. stanovení mantinelů pro vybrané položky rozpočtu, systémově pojmout hodnocení odlišných cenových hladin v jednotlivých zemích), a to tak, aby kritéria byla u všech projektů uplatňována vždy stejně, což při současné praxi nyní není zajištěno. Hodnocení efektivity a dopadů projektového návrhu by mělo zahrnovat i posouzení výsledků nikoliv pouze výstupů a aktivit. Sub-kritéria posuzující odbornost týmu nereflektují mezinárodně standardně používané ukazatele pro takové posouzení, především kvalitu publikací, resp. publikační ohlas (podrobněji viz analýza hodnotících kritérií v příloze 7).

- Z rozhovorů vyplývá, že žadatelům **chybí dostatečně konkrétní zpětná vazba**, proč byl projekt ne/podpořen, aby se mohly organizace poučit (u mezinárodních programů zcela běžné vč. feedbacku k ročním/závěrečným zprávám projektů).
- Při **hodnocení navazujících projektů není zahrnuta reflexe předchozího roku implementace** IMPL_6) z důvodu nesouladu v nastavení termínů pro předložení ročních zpráv a hodnocením nově předložených projektů, což je zcela jistě nevhodné nastavení.
- Vedle hodnotících kritérií jsou **podstatnými kritérii** pro realizaci Programu **typ subjektu**, který může být příjemcem dotace, **geografické a tematické vymezení podpory a finanční a časové mantinely** pro realizaci projektů. Ve sledovaném období se do Programu mohly zapojovat veřejné vysoké školy, výzkumné organizace a neziskové organizace, které však byly v roce 2019 z Programu vyloučeny. Na základě dílčí sondy v této evaluaci ale vyplývá, že pro některé projekty je **role NNO nezastupitelná** (zejm. ve smyslu identifikace konkrétní potřeby, iniciace spolupráce mezi vysokými školami, podpora v místě). Výzkumné organizace mohou mít omezené zkušenosti s řízením studijních agend, akreditací atp., nicméně z hlediska odborného, výuky, praxe, know-how postupu výzkumu, mezinárodní mobility, plní stejnou roli jako vysoké školy a jejich zahrnutí do Programu má své opodstatnění. Geografické vymezení pouze na **prioritní země** je logickým postupem z hlediska snahy o koncentraci ZRS ČR. Tematické vymezení je odvozeno od **prioritních sektorů** vzájemné bilaterální spolupráce. Ke zvážení je však vzhledem k nízkému zájmu českých VŠ o Program zahrnout výzkumná a vzdělávací témata relevantní a potřebná pro danou zemi. Z hlediska **finančních parametrů** pro projekty lze **Program považovat za adekvátní** kromě výše osobních nákladů. (Většina informantů z řad realizátorů sdělila, že výše mzdových nákladů umožněna projekty neodpovídá odbornosti a množství času strávených realizací projektu, a domovské instituce tak práci akademiků na rozvojových projektech „dotují“.) Od roku 2019 jsou podporovány pouze jednoleté projekty, z evaluačního šetření i zahraničních zkušeností jednoznačně vyplývá, že pro dosažení významnějších výsledků jsou nezbytné **projekty víceleté** (3-5 let), umožňující komplexnější projekty spolupráce.
- Za **vhodně nastavená kritéria** pro realizaci programu Vysílání učitelů je možné považovat **koncentraci projektů v prioritních zemích ZRS ČR** a potenciální možnosti využít synergií s dalšími projekty rozvojové spolupráce.
- Za **nevhodně nastavená kritéria** považujeme následující aspekty:
 - **krátká realizační doba** projektů, neumožňující navázání dlouhodobého partnerství a realizaci komplexnějších projektů meziuniverzitní spolupráce,
 - **podpora jednosměrného transferu lidí a informací** (včetně nemožnosti realizovat obousměrné mobility), partnerství vysokých škol tak nejsou rovnocenná, program neuznává přínos, který spolupráce může mít pro české akademiky, studenty a vysoké školy,
 - relativně **úzké vymezení podporovaných/preferovaných projektových aktivit**, které nemusí odpovídat reálným potřebám partnerské univerzity.
- V boxu níže jsou shrnuty některé zahraniční zkušenosti s nastavením kritérií pro realizaci obdobně zaměřených rozvojových programů (více viz příloha 8).

Box 1: Vybrané zahraniční zkušenosti s nastavením kritérií pro realizaci programů na podporu terciárního vzdělávání a meziuniverzitní mobility

Důležitým hodnoticím kritériem u zkoumaných zahraničních programů je **potenciál navržených projektů přispět k rozvoji a snížení chudoby** v partnerských zemích. Toto hodnoticí kritérium vychází z ambice programů přispět k širšímu socioekonomickému rozvoji partnerských zemí, za hranicemi akademické sféry. Podporovány jsou ty vzdělávací a výzkumné projekty, které se věnují **tématům důležitým pro rozvoj partnerských zemí** a odpovídajícím jejich **rozvojovým strategiím**. Rakouský program APPEAR hodnotí i kvalitu strategie projektů pro **diseminaci výzkumných výstupů**, ve které musí být identifikováni aktéři a instituce, kteří budou o výstupech relevantních pro rozvoj země informováni, aby tyto výstupy nezůstaly pouze na akademické úrovni (EXP_24).

Zahraněční programy kladou důraz na **respektování priorit a potřeb partnerských univerzit**. Projektové návrhy musí být vytvořeny na základě participativního procesu a diskuse se všemi relevantními partnery. Programy proces přípravy projektového návrhu podporují i menšími granty. Současně zdůrazňují, že by projekty měly být postaveny na **rovnocenném partnerství a oboustranném čerpání benefitů** v podobě sdílených znalostí, know-how, kompetencí a networkingu, ne na pouze jednosměrném transferu informací od univerzit v zemi dárce směrem k partnerským univerzitám (EXP_24,25,26,27).

Projekty zkoumaných programů meziuniverzitní spolupráce jsou na základě standardizovaného hodnoticího rámce **hodnoceny komisemi** složenými plně nebo částečně z **externích expertů** na tematickou oblast, které se projekt věnuje, rozvojovou problematiku a místní kontext partnerské země projektu. Do hodnocení relevance projektů pro místní kontext bývají zapojené i příslušné zastupitelské úřady (EXP_24,25,26,27).

Analyzované programy jsou poměrně **flexibilní, co se tematického zaměření týče**. Buď definují široce pojaté tematické okruhy pro podpořené projekty (APPEAR, NORHED), nebo umožňují projektům zaměřit se na jakékoliv téma odpovídající potřebám a zájmům participujících univerzit (NORPART, Euroasia). Programy nedefinují požadované typy projektových aktivit. Takové nastavení programů má napomoci relevanci projektů pro skutečné potřeby a jejich budoucí udržitelnosti.

Analyzované programy definují **okruhy prioritních zemí**, ve kterých mohou být projekty realizovány. Buď jsou tyto teritoriální priority **navázány na priority rozvojové spolupráce** dané země (APPEAR, NORPART), nebo **vycházejí ze zaměření programu** (Euroasia). NORHED umožňuje realizaci v zemích s nízkými a středními příjmy, zároveň ale může určit užší skupinu prioritních zemí v každé dotační výzvě. Projekty regionálních partnerství univerzit z více zemí mohou přesahovat definované teritoriální priority (EXP_24,25,26,27).

Specifikem norského programu NORPART je požadavek na **realizaci obousměrných studentských mobilit** (ne nutně ve stejné míře, více mobilit se očekává z rozvojových zemí do Norska) **v každém podpořeném projektu**. Program upustil od původně zamýšleného závazného minimálního počtu mobilit pro každý projekt, nicméně dává při hodnocení projektů těmto mobilitám velkou váhu (EXP_25).

4.3 Efektivnost

Odpověď na evaluační kritérium: Efektivnost¹⁶ Programu v zapojování vysokých škol do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce je spíše nízká. Ačkoliv byly identifikovány příklady potenciálně směřující k

¹⁶ Pojetí efektivnosti odráží její vymezení zadavatelem evaluace na aspekt míry zapojení vysokých škol do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce.

naplňování účelnosti Programu, jeho potenciál je mnohem vyšší. Partnerským VŠ by k dalšímu zapojení do mezinárodní spolupráce pomohlo posílení jejich kapacit v oblasti managementu mezinárodních grantů, k přenesení praktického know-how u podpořených projektů nemůže docházet vzhledem k formálnímu nastavení Programu (požadavek na psaní projektové žádosti a průběžných/závěrečných zpráv v češtině) a omezenému zapojení partnerských VŠ do koordinace projektů. Pro mezinárodní renomé jsou u akademických pracovníků a univerzit důležité zejména vědecké výstupy, výzkumná oblast je ale Programem podporována jen okrajově. Dlouhodobé výsledky projektů nejsou systematicky sledovány.

4.3.1 EO: Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování vysokých škol českých i z partnerských zemí do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce?

- Koordinátoři z českých akademických institucí oceňovali především **získané kontakty** na partnerské univerzity a na další instituce, se kterými přišli v průběhu projektu v partnerské zemi do styku (ORG_16,17,18,19). Tyto kontakty **plánují využít pro další, převážně vědecko-výzkumnou spolupráci**. Program jim tedy potenciálně může dopomoci k další mezinárodní spolupráci v partnerských zemích. Žádná z těchto institucí ale na realizovaný projekt ještě nenavázala (jeden z projektů bude ukončen až na konci tohoto roku).
- Každá **zkušenost s mezinárodním projektem** dělá z univerzit **atraktivnějšího partnera pro spolupráci**, proto je legitimní se domnívat, že i **projekty podpořené Programem mají potenciál tento cíl u partnerských univerzit naplňovat**. **Efektivnost projektů je ale v tomto směru snižována formálním nastavením Programu i omezenou formou zapojení partnerských univerzit**. Velká část analyzovaných projektů byla iniciována i **koordinována českými realizátory**, projektové žádosti i průběžné a závěrečné zprávy jsou **psané česky**. Do procesu psaní žádosti nebo reportování průběhu a výsledků projektů tak **partneři v rozvojových zemích nemohli být ve větší míře zapojeni, budování jejich kapacit** v projektovém managementu prostřednictvím přímého zapojení do koordinace projektu bylo **omezeno**. Program **plně nevyužil svůj potenciál pro přenos know-how** v oblasti získávání mezinárodních grantů na partnerské univerzity. Výjimku představují projekty, které se **přímo zaměřily na zvýšení kapacit akademických pracovníků** partnerských univerzit v managementu akademických projektů, ať už v rovině teoretické prostřednictvím školení pro zaměstnance, nebo podporou vědeckých minigrantů.
- **Renomé univerzit a akademiků a jejich atraktivita pro mezinárodní spolupráci jsou zvyšovány především publikační činností**, zejména publikováním akademických výstupů společně **se zahraničními kolegy**. Projekty s těmito výstupy tak mají větší potenciál přispět k další internacionalizaci akademiků a zapojených vysokých škol. Nicméně jen některé z podpořených projektů se přímo věnovaly i společné vědecko-výzkumné a publikační činnosti. Český koordinátor jednoho z projektů s výzkumným zaměřením ocenil možnost získat cenná data z oblastí, do kterých mnoho vědců přístup nemá. Akademické publikace s jejich zjištěními mají velký ohlas a významně tak zvyšují renomé jejich autorů, jak z českých, tak partnerských institucí (ORG_19).
- Gruzínská sonda poukázala na **rostoucí trendy internacionalizace na partnerské ATSU** (např. financování z mezinárodních projektů, počet zahraničních studentů, počet zahraničních partnerů apod.) od doby, kdy se škola zapojila do českého projektu podpořeného Programem. Je ale **složitě určit, jak konkrétně k internacionalizaci ATSU přispěl právě český projekt**, neboť univerzita je zapojena do řady dalších projektů. Tento projekt se nicméně mj. přímo zaměřil na předávání teoretických znalostí v oblasti psaní grantových žádostí a vedení projektů, je proto možné se domnívat, že projekt k tomuto cíli dílem přispěl.
- Dle jednotlivých informantů v gruzínské případové studii jejich účast na projektu rovněž **zvýšila míru jejich individuálního zapojení do dalších projektů**. Je možné vysledovat několik příkladů dobré praxe – díky českému projektu bylo pro zapojené akademiky **snazší koordinovat další mezinárodní projekty** (ORG_34,35).
- Další kontaktované projekty obecně hodnotily **potenciální přínos mezinárodní meziuniverzitní spolupráce pro další internacionalizaci partnerských univerzit kladně** (ORG_32,33), **konkrétních příkladů dopadů českých projektů v této oblasti v rozhovorech však nezaznělo mnoho**. Respondenti zejména vyjadřovali **přání partnerských univerzit pokračovat ve spolupráci** podpořené programem Vysílání učitelů (ORG_12,13,16,17,19), případně kladně hodnotili **nově získané kontakty** partnerských univerzit na různé instituce a donorské agentury (ORG_12,16,17).

4.3.2 EO: Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?

- **Gestor programu nepožaduje po příjemcích podpory sledování výsledků.** Požadavky na monitoring se omezují na popis aktivit a výstupů, ačkoli do narativní části je možné uvést i širší souvislosti – ve smyslu přispění aktivit a výstupů k cílům. Tímto způsobem také k vyplnění přistupují příjemci a rozšiřují stručné informace uvedené v excelovské tabulce, případně je dokládají různými přílohami.
- **Příjemci výsledky projektů nesledují.** Souvisí to s relativně krátkou dobou realizace projektů, kdy za rok dva nelze generovat výsledky. **K tomu, aby je dokumentovali, nejsou příjemci ze strany gestora Programu vedeni.** Sami situaci sledují tehdy, pokud s danou vysokou školou pokračuje v nějaké podobě spolupráce, více však na neformální bázi, kdy se nejedná o systematické sledování výsledků, ale spíš náhodné či ad hoc sondy založené na osobních kontaktech. V některých případech jsou schopni zaznamenat kýžený pokrok, nicméně ten dále nijak nemonitorují. Pro dosažení i dokumentování výsledků je naprosto zásadní dlouhodobý charakter spolupráce.
- **K tomu, že výsledky nejsou dokumentovány, přispívá i skutečnost, že projekty nejsou systematicky evaluovány** (ze strany MZV byla provedena evaluace dvou projektů v roce 2016) **a že se nepracuje s obdobím udržitelnosti.** Pokud by se sledovala udržitelnost výsledků projektů, bylo by možné sledovat tuto komplexnější úroveň efektů snáze. Tomu nahrává i velmi malý počet projektů, které jsou v rámci Programu podpořeny, kdy by bylo prakticky možné znát jednotlivé projekty velmi podrobně. Při současném vyčerpání a kapacitách implementační agentury i gestora však nelze ani předpokládat silnější akcent na dokumentaci výsledků.

4.4 Dopady

Odpořď na evaluační kritérium: Kritérium dopady¹⁷ nebylo možné až na výjimky v průběhu evaluačního řetřeni verifikovat. Program však má potenciál k některým efektům přispět.

4.4.1 Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?

- Rozvojové dopady Programu byly identifikovány na základě odborné literatury a diskusí s experty i realizátory podpořených projektů. **Tyto efekty až na výjimky nebylo možné v průběhu evaluačního řetřeni verifikovat,** a to z několika důvodů. Ve sledovaném období bylo podpořeno relativně málo malých a krátkých projektů (s ohledem na celkový rozpočet Programu), navíc ve více zemích (nejednalo se tedy o koncentrovanou spolupráci). Také uplynula relativně krátká doba od ukončení realizace podpořených projektů, které jsou zahrnuty do této analýzy. Lze očekávat dílčí změny na úrovni konkrétních pracoviřt (a v některých případech byly zaznamenány), ale nikoli na úrovni odvětví nebo celých zemí.
- **Za současného nastavení má Program spíše potenciál k dosažení střednědobých než dlouhodobých efektů. Lze předpokládat potenciál u těchto střednědobých výsledků:** Zvýšené pedagogicko-didaktické a výzkumné kompetence pracovníků partnerských Vř, Obsah studijních programů a kurzů na partnerských Vř reflektuje nejnovější odborné poznatky a trendy ve výuce daných oborů, i potřeby dané země (spíše ve smyslu kurzů), Partnerské Vř se ve větší míře věnují vědecko-výzkumné a publikační činnosti, Zlepřeni přístupu českých Vř k výzkumu v rozvojových zemích, Vysoká kvalita studentů a absolventů Programu vládních stipendií, Zvýšená motivace pedagogů v oblasti vědecko-výzkumné a publikační činnosti. **Bylo prokázáno, že Program přispívá ze střednědobých efektů k Navázání dlouhodobé, oboustranně přínosné spolupráce mezi českými Vř a Vř v prioritních zemích ZRS řR.**
- **Z dlouhodobých výsledků Program má potenciál přispět k následujícím efektům:** Vysoká úroveň a odbornost vysokého řkolství (výuky a výzkumu) v prioritních zemích ZRS řR. **Podarilo se prokázat pozitivní vliv Programu na následující dlouhodobé výsledky:** Vyřší zapojení českých Vř do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce, Vyřší zapojení partnerských Vř do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce.

¹⁷ Kritérium dopady je pojato tak, jak jej definoval zadavatel.

4.5 Udržitelnost

Odpořd' na evaluační kritérium: Udržitelnost¹⁸ Programu je vyhodnocena jako spíše vysoká. I při zachování současných parametrů Programu o něj bude mezi některými českými VŠ zájem, jeho udržitelnost bude v zásadě ale pouze pro „zaběhnuté“ české VŠ, které budou projekty podávat, a ojediněle/náhodně se pokusí zapojit někdo další. Z pohledu partnerských pracovišť lze shrnout, že zájem je o podobné programy/projekty obrovský, v rámci projektů byl ceněn individuální přístup, akcentována byla nicméně potřeba mobility učitelů a akademických pracovníků z rozvojových zemí do ČR, neboť tyto mobility jsou málo dostupné.

4.5.1 EO: Které parametry Programu jsou klíčové pro jeho udržitelnost¹⁹?

- **Program** je finančním objemem velmi **malý** a v hodnoceném období do něj byly zapojeny **tři kategorie žadatelů/přijemců**:
 1. vysoké školy/výzkumné organizace, které mají zkušenosti s rozvojovou spoluprací obecně (zejm. díky svému tematickému zaměření, např. z bilaterálních projektů);
 2. vysoké školy/ výzkumné organizace, které s rozvojovou spoluprací zkušenost nemají, mají však kontakty v rozvojových zemích a snaží se podat projekt, který bude vyhovovat potřebám partnera, žádající organizace a podmínkám Programu; u těchto žadatelů/přijemců se projevuje faktor neznalosti rozvojové spolupráce (mj. jak psát projekt pro rozvojovou spolupráci, je to odlišné od vědeckých projektů) a zároveň faktor rezervovanosti či neznalosti na straně poskytovatele vůči tématům, která nemá zažitá;
 3. NNO jako prvotní identifikátor potřeby v místě na základě dlouhodobé zkušenosti, iniciátor projektového návrhu a zprostředkovatel spolupráce mezi českou VŠ, facilitátor spolupráce (mj. přítomnost v regionu, jazyková vybavenost, zázemí, potřebná infrastruktura v místě). Program je pro ně spíše okrajový, doplněk aktivit, které v regionu/zemi dělají v rámci velkých rozvojových projektů.
- Od roku 2019 byly z Programu vyloučeny NNO. Na základě sondy u dvou podpořených projektů lze jejich zapojení do Programu hodnotit jako přínosné, resp. klíčové pro dané projekty. Minimálně pro fáze identifikace konkrétních potřeb, zprostředkování kontaktů v místě a poskytnutí zázemí v místě se jeví role NNO pro Program jako přínosná.²⁰ Z hlediska rozvojové spolupráce zkušené VŠ uvádějí, že se obejdou bez prostřednické role NNO.
- **Informovanost o Programu a jeho atraktivita** u druhé skupiny žadatelů/potenciálních zájemců je **velmi nízká**, a to zejména z následujících důvodů:
 - obecně se o Programu a jeho zaměření mezi potenciálními žadateli velmi málo ví - je nutné jej vůči VŠ/výzkumným organizacím řádně komunikovat, a to dříve, než je vyhlášena samotná výzva – aby bylo možné mj. předjednat potenciální partnerství;
 - zájemcům není dostatečně známa strategická filozofie Programu a záměr poskytovatele Programu – cíle uvedené ve výzvách jsou podle jejich názoru příliš obecné, předkladatelé s omezenými zkušenostmi s Programem/rozvojovou spoluprací mohou jen velmi obtížně odhadovat, jak koncipovaný projekt bude Programu vyhovovat;
 - nejasné jsou možnosti, zda zahrnout do projektů výzkumné aktivity.
- Z pohledu českých do Programu zapojených i nezapojených organizací lze shrnout, že **klíčové parametry udržitelnosti ve smyslu dlouhodobosti navázané spolupráce** Programu jsou:
 - možnost zahrnout aktivity, které jsou pro akademiky klíčové, tj. **výzkum a odborné publikační výstupy**, potenciální žadatelé (vč. partnerských pracovišť) mají eminentní **zájem**, aby do

¹⁸ Pojetí udržitelnosti odráží její vymezení zadavatelem evaluace. Udržitelnost je v této evaluaci uchopena jako absorpční kapacita českých vysokých škol a dalších organizací se do Programu zapojovat, připravit a realizovat vhodné relevantní projekty.

¹⁹ Po dohodě se zadavatelem je udržitelnost v této evaluaci uchopena jako absorpční kapacita českých vysokých škol a dalších organizací se do Programu zapojovat, připravit a realizovat vhodné relevantní projekty.

²⁰ Zástupci MŠMT, NNO i některých vysokých škol uvedli, že možnost soustředit se pouze na odbornou realizaci projektu (vč. přípravy projektové žádosti – pouze odborný obsah) je pro zapojené vysokoškolské pracovníky velmi nápomocná. Management projektu v některých případech zbytečně odborné pracovníky zatěžuje.

projektů mohla být **zahrnuta** explicitně **vědecko-výzkumná spolupráce** (výzkumná spolupráce se vazbě na potřeby partnerské země), doporučují definovat odborné výstupy jako žádoucí výstupy projektu, což zvýší atraktivitu Programu a zájem českých VŠ se zapojovat, jak u pedagogů, tak i u vedoucích pracovišť, a jejich ochotu tyto projekty na fakultě podporovat, zároveň bude podpořen žádoucí princip, aby **ze vzájemné spolupráce měly benefit obě spolupracující strany**;

- **vzbuzení zájmu** VŠ/výzkumných organizací jako **institucí** se zapojit do Programu, dosud bylo zapojení do Programu podmíněno primárně **osobní motivací** jednotlivých pracovníků, příp. tematickým zaměřením daného pracoviště;
- systematická **práce** implementační struktury Programu s **absorpční kapacitou** českých VŠ/výzkumných organizací a pro zapojení většího spektra organizací nutnost zvýšit cílenou informovanost o Programu, zlepšit jeho *public relations* (PR), vč. výsledků projektů a podpořit tak zájem o internacionalizaci českých vysokých škol spoluprací i s rozvojovými zeměmi;
- adekvátní jazyková vybavenost, neboť v některých zemích je nutný další jazyk než jen anglický,
- **dostatečné mzdové prostředky** poskytované Programem na realizaci projektů – projekty jsou náročné na čas i odbornost a dosavadní možnosti odměn byly hodnoceny některými informanty jako **limitní** – zapojená instituce musí práci na projektech sama dotovat;
- **zohlednění parametru kvality zapojených českých vysokých škol** a výzkumných organizací – pokud rozvojové projekty Programu, resp. výzkum budou realizovat organizace, které nepublikují v kvalitních mezinárodních odborných časopisech, budou se problémy akademického prostředí v dlouhodobém horizontu přenášet z ČR do rozvojových zemí²¹ (ORG_23).

4.6 Další témata

4.6.1 Jakým způsobem je program prezentován (viděn)?

- ZRS ČR má zpracovaný Metodický pokyn ČRA k vnější prezentaci ZRS ČR a Grafický manuál a loga ZRS ČR pro úroveň podpořených projektů.²² Projekty popisují přístup ke způsobu prezentace v projektových žádostech a na tento metodický pokyn se odkazují. Prezentace české ZRS na úrovni projektů je zajištěna primárně logy na výstupech projektů (vč. propagačních materiálů) a jejich uváděním při prezentaci projektu. Příjemci projekty propagují na webových stránkách své instituce (vč. sociálních sítí), příp. vytvoří samostatnou webovou prezentaci projektu, prezentují projekt na mezinárodních konferenčních a jiných fórech (např. speciálních závěrečných konferencí uspořádaných v rámci projektu, i za účasti místních médií – např. ORG_15), publikují popularizační i vědecké články a někteří zkušenosti a informace z projektů explicitně zahrnují do vysokoškolské výuky. Dle vyjádření zástupců realizátorů nejsou požadavky na to „kde a jak o projektu informovat“ nijak striktní (ORG_16). Partnerské univerzity se do prezentace projektu rovněž zapojují (informace na webu, FB, v newsletteru i místních novinách, některé poskytují pravidelné reporty managementu univerzity). Na základě hloubkových rozhovorů lze konstatovat, že širší možnosti pro prezentaci projektu měla zapojená NNO, která v dané zemi má i svou pobočku a prezentace projektu a jeho aktivit byla zakomponována do širší komunikační strategie celé organizace, dokáže se prosadit i např. do večerních zpráv státní televize (ORG_12,13). Zcela nedostatečná je však systematictější komunikace projektů a jejich výsledků vůči české veřejnosti, je omezena na informace o vybraných realizovaných projektech na webových stránkách ČRA. Někteří realizátoři uvedli, že ČR musí veřejnosti sdělovat, že podporuje vzdělávání v rozvojových zemích mj. v souvislosti se současným geopolitickým děním (ORG_19). Tato činnost je nicméně obtížná pro realizátory a musí být zajištěna systémově ze strany ČRA/MZV.

²¹ V Česku je akademická sféra segmentovaná a některá pracoviště nemají ambice či kompetence se zapojovat do výzkumných projektů (např. prostřednictvím Grantové agentury ČR, Technologické agentury ČR, do mezinárodních výzkumných projektů) a mj. se zaměřují na aplikační projekty vč. rozvojové spolupráce. Pracoviště, která mají výzkumné projekty (a jsou spíše na špičce z hlediska kvality výzkumu i vzdělávání) jsou ale těmito výzkumnými aktivitami saturována a nemají tak velkou motivaci se do Programu zapojovat (ORG_23). To potvrzuje i vyjádření informantů z podpořených pracovišť: „Již moc vědecké projekty nepodáváme, je tam větší konkurence, a soustředíme se na to, abychom někam dostali i studenty (ORG_17,18)“.

²² Jeden z informantů upozornil na skutečnost, že logo a manuál vč. formulářů se v průběhu realizace projektu změnilo, na což je ČRA neupozornila, což způsobilo zbytečné administrativní a jiné komplikace.

- **Na programové úrovni právě jakýkoliv systematický přístup k prezentaci Programu a jeho výsledků chybí.** Co se týče informování o Programu mezi potenciálními realizátory, dle informací zástupců implementační struktury bylo jednou skutečně hromadné oslovení veřejných vysokých škol prostřednictvím zahraničních oddělení jejich rektorátů s informací o možnosti se do Programu zapojit, bohužel s nulovou odezvou. Poskytovatel Programu si je vědom nízkého povědomí o Programu, jednoznačně tento názor potvrdily i do Programu nezapojené organizace (např. VS_29,30), ale i ty zapojené (např. ORG_17,18,20). Informace o něm se k nim dostaly náhodně a celkové povědomí o něm je v akademické komunitě mizivé. Potíž pro potenciální zájemce rovněž představují jen v obecné rovině formulovaný záměr a strategické cíle Programu (mj. ORG_20).
- Prezentace Programu vůči partnerským VŠ je odvislá od vlastní aktivity příslušného ZÚ, prakticky se neděje, a podněty pro vzájemnou spolupráci přicházejí vždy ze strany české organizace. Je to mj. důsledek toho, že veškerá dokumentace k Programu je pouze v českém jazyce.²³ Projekty jsou jednoznačně taženy nabídkou českých VŠ a výzkumných organizací (EXP_8) a jejich kontakty v rozvojových zemích. V tomto směru se jako klíčová role identifikátora konkrétní potřeby v terénu partnerské země a následného zprostředkování prvotní spolupráce mezi českou a partnerskou univerzitou potvrdila úloha neziskové organizace, která v regionu dlouhodobě působí (ORG_12,13; VS_28).
- Prezentace výsledků Programu se omezuje pouze na jeho zahrnutí v rámci výročních zpráv ČRA, kde se ale jedná jen o přehledové informace týkající se jeho čerpání a přehledu podpořených projektů vč. abstraktů.²⁴ Program se navenek vůči veřejnosti nekomunikuje, až na výjimečné informace o vybraných projektech na webu ČRA. Nicméně, obdobně jako zjištění evaluace Programu na podporu trojstranných projektů českých subjektů (Jungwiertová a kol. 2019), je otázkou, zda by se neměla vizibilita a komunikace posilovat spíše na úrovni celé ZRS ČR či vybraných (tematických anebo geografických) oblastí. To, zda se využije jako základní jednotka Program nebo ZRS, není tak podstatné jako to, aby byl tento typ aktivit prezentován nejen jako existující nástroj pro určitou cílovou skupinu, ale také z hlediska jeho výsledků. To ostatně uvádí i zpráva OECD DAC: „*O výsledcích je také třeba informovat daňové poplatníky*“²⁵.
- Z evaluačních rozhovorů vyplývá, že Program je v českém prostředí vnímán v zásadě pozitivně, ač je znám jen v rámci velmi úzké skupiny akademiků. Organizace, které jsou v Programu etablovány, jej vnímají i jako jeden z nástrojů, jak získat potřebné know-how pro své odborné působení (závisí na konkrétním tématu). Oslovení experti na rozvojovou a mezinárodní meziuniverzitní spolupráci kritizují některé principiální parametry jeho nastavení (např. ORG_23).
- Na partnerských univerzitách je možnost zapojit se do Programu vnímána velmi pozitivně, na rozdíl od některých velkých mezinárodních projektů dokáže podle jejich slov reagovat na konkrétní potřebu partnerské VŠ. Zkušenost českých realizátorů je taková, že již jednou zapojená partnerská pracoviště mají zájem o další návaznou spolupráci. V rámci evaluace oslovení partneri projektů vnímají Program velmi pozitivně a cení si možnosti být do něj zapojeni (ORG_33,34). Na druhou stranu partnerské VŠ vnímají silnou potřebu mezinárodní vědecko-výzkumné spolupráce, do které se mohou jen velmi omezeně zapojit, a český Program by ji mohl explicitně podpořit.

4.6.2 Jakým způsobem byly uplatněny průřezové principy ZRS ČR?

- Průřezové principy jsou vymezeny strategickými dokumenty pro oblast ZRS ČR. Ačkoliv Koncepce ZRS ČR hovořila o tom, že ČR bude důsledně trvat na jejich zohlednění v jednotlivých rozvojových projektech, byly **průřezové principy promítnuty** do Programu **pouze okrajově, resp. formálně**, a to prokázáním jejich vazby na dané strategické dokumenty v rámci projektové žádosti a dále pak skrze jedno z hodnotících sub-kritérií (relevance k prioritám české ZRS a cílům udržitelného rozvoje). Dané sub-kritérium bylo v rámci hodnocení projektových žádostí téměř nevýznamné (6 bodů ze 100).

²³ Některé ZÚ jsou nicméně v tomto směru aktivní, dobrá zkušenost byla zmíněna s ambasádou v Etiopii (informuje o všech aktivitách projektu) a Kambodži (ZÚ podpořené projekty z Programu zná detailně vč. zástupců managementu partnerských univerzit).

²⁴ Informanti poukazovali na to, že informace o ne/podpořených projektech a jejich struktuře nejsou jednoduše veřejně dostupné vč. bodového zisku v hodnotícím procesu.

²⁵ OECD-DAC (2016), s. 7, odstavec 43.

Realizátoři pak mají povinnost vyjádřit se k naplňování průřezových principů v narativní části Roční, resp. Závěrečné zprávy k projektu. Podle zástupce poskytovatele Programu, **nebyly** mezi principy **stanoveny priority ani žádné specifické postupy**. S **Metodikou** pro uplatňování průřezových principů v ZRS ČR (INESAN 2018) **se** v žádné programové ani projektové fázi **nepracuje** (IMPL_6) a systematický přístup k požadavkům na průřezové principy není v praxi ze strany poskytovatele uplatňován.

- Z pohledu realizátorů nepředstavuje zohlednění průřezových principů zatěžující prvek, do jisté míry jde podle jejich názoru o formalitu (jeden z informantů popsal pragmatický přístup k tomuto aspektu projektů jako „*ctrl+c, ctrl+v přístup*“ (ORG_17)), rovněž od poskytovatele Programu měli někteří příjemci indicie, že průřezové principy nejsou v tomto Programu příliš významné téma (ORG_18). Relevance konkrétního průřezového principu se liší např. podle země (zkušenost z Jemenu – projektový tým se snažil dbát na genderový přístup, ale konečný výběr zapojených studentů do projektů byl na rozhodnutí partnerské univerzity) či konkrétního tématu (např. v některých případech mají projekty silnou vazbu na ochranu životního prostředí, v některých oborech je práce žen v terénu prakticky vyloučena, např. lesnictví). Z hlediska tématu může dominantně rezonovat princip *good governance* a lze zvážit explicitní důraz na zlepšení správy věcí veřejných na podpořené partnerské VŠ a přenos měkkých/institucionálních kompetencí.

5 DOPORUČENÍ

Tabulka 4: Společná systémová a procesní doporučení

Znění doporučení	Stupeň závažnosti*	Hlavní adresát	Odůvodnění / Doporučení ke způsobu implementace
V souladu se zkušenostmi zahraničních donorů, na základě odborné literatury i zjištění evaluace posílit linku budování institucionální kapacity vysokoškolských pracovišť v rozvojových zemích na úkor podpory individuálních stipendií za účelem získání uceleného VŠ vzdělání v ČR. Zvážit postupnou transformaci programu Vládních stipendií a programu Vysílání učitelů do jednoho rozvojového nástroje. Zvážit v této souvislosti změnu názvu Programu.	1	MZV ORS, MŠMT, MZd	Program dosud operoval v zásadě mimo program Podpory vládních stipendií, kterému je věnována větší pozornost a finanční prostředky. Zahraniční zkušenosti mají akcent opačný a současně i evaluace programu Podpory vládních stipendií upozornily na nejasné rozvojové efekty tohoto typu mobility, včetně rizika <i>brain drain</i> . Naopak spojení obou programů umožní systematičtější uchopení spolupráce s pracovišti v rozvojových zemích, a tím i významnou kvalitativní změnu daného pracoviště. Návrh na změnu názvu, který reflektuje doporučení evaluace: Program na budování kapacit institucí terciárního vzdělávání v rozvojových zemích.
Zpracovat strategii Programu dle zásad strategického plánování a programového cyklu.	1	MZV ORS	Program Vysílání učitelů nefunguje na principu zásad pro strategické plánování a není ukotven žádným strategickým dokumentem, což implikuje řadu zásadních problémů pro strategické směřování podpory. Nebyla jasně stanovena intervenční logika, cíle, priority Programu, očekávané výstupy, výsledky na úrovni cílů a dopady, postupy pro jeho účelný monitoring. Program z pohledu zejména prvořadatelů není dobře čitelný a dobré nastavení sledování efektů Programu může posílit pozici garanta Programu, neboť podpořené projekty jsou zajímavé a dosažené efekty mohou dobře odůvodnit existenci Programu i požadavky na rozpočet. V této souvislosti je třeba také sledovat udržitelnost projektů či hodnotit efekty projektů s časovým odstupem po jejich ukončení.
Budovat kapacity na partnerských VŠ ve všech třech klíčových složkách – vzdělávací, manažersko-administrativní a vědecko-výzkumné.	1	MZV ORS	S ohledem na identifikované potřeby VŠ v partnerských zemích, podrobnější pohled na projekt v Gruzii, zkušenosti českých realizátorů i zahraniční zkušenosti je potřebné rozšířit portfolio podporovaných aktivit tak, aby byly kromě vzdělávacího směru podpořeny i manažerské a administrativní procesy partnerských vysokoškolských pracovišť, stejně jako společná vědecko-výzkumná spolupráce. Všechny tyto tři oblasti jsou pro VŠ pracoviště v rozvojových zemích stejnou měrou důležité.
Posílit relevanci Programu vůči klíčovým potřebám všech cílových skupin.	1	MZV ORS	Důležité je také to, že vzájemná spolupráce VŠ nemůže dlouhodobě fungovat, aniž by ze spolupráce měly prospěch obě spolupracující strany. Žádoucí je zahrnout krátkodobé oboustranné mobility zejm. pedagogů, ale i studentů a neakademických pracovníků s jasně stanoveným cílem a náplní výměnného pobytu (např. analýza vzorků sebraných v terénu, společná práce na publikačním výstupu, osvojení si nového software aj.).
Zvýšit důraz na synergie Programu s dalšími nástroji ZRS ČR a zaujmout aktivnější roli při identifikaci potřeb partnerských VŠ v návaznosti na širší rozvojové priority	2	MZV ORS, teritoriální a	MZV jako klíčový hráč v oblasti české ZRS má potenciál přispět prostřednictvím tohoto Programu k širšímu socioekonomickému rozvoji partnerských zemí. Je však třeba v cílech Programu explicitně definovat zamýšlený rozvojový dopad a motivovat realizátory k jasnějšímu zacílení projektů na rozvoj společností i mimo partnerské univerzity. Současně je také vhodné, aby gestor vystupoval aktivně při prezentování

<p>partnerské země a cíle ZRS ČR v dané prioritní zemi. Zaujmout aktivnější roli při identifikaci potřeb partnerských VŠ v návaznosti na širší rozvojové priority partnerské země a cíle ZRS ČR v dané prioritní zemi.</p>		<p>další relevantní odbory MZV</p>	<p>Programu, a to vč. (i) cíleného vyhledávání vhodných pracovišť pro řešení identifikovaných potřeb partnerských VŠ aktéry zahraniční rozvojové spolupráce ČR a (ii) budování sítě kontaktů a podpory networkingu. Je nutné zapojit i zástupce partnerských vysokých škol.</p> <p>MZV a realizátoři by také měli explicitně hledat možné synergie Programu s dalšími podporovanými projekty ZRS ČR. Doporučujeme využívat v tomto ohledu i projektů podpořených v rámci bilaterálních programů a využít kontaktů vybudovaných v rámci jiných projektů (mj. mezi experty, NNO, podniky).</p>
<p>Posílit všemi prostředky dlouhodobý charakter spolupráce - zajistit předvídatelné a víceleté financování, které bude promítnuto do víceletého programového dokumentu i přípravy a vyjednávání státního rozpočtu, umožnit podporu víceletých projektů a kontinuitu projektů, podporovat spolupráci na institucionální úrovni.</p>	<p>1</p>	<p>MZV ORS</p>	<p>Pro sektor VŠ vzdělávání a výzkumné spolupráce je naprosto klíčový dlouhodobý charakter a kontinuita. I s respektem ke specifikům ZRS je důležité podporovat víceleté projekty, a současně podporovat (a případně vzájemně zjednodušovat) kontinuitu projektů. Pro kontinuitu a dlouhodobou spolupráci je rovněž podstatné, aby spolupráce mezi VŠ fungovala nikoliv primárně mezi jednotlivci (jakkoli je osobní zapojení podstatné), ale na institucionální úrovni (ve smyslu určité formalizace vzájemné spolupráce na úrovni např. kateder nebo fakult).</p>
<p>Zajistit informovanost o Programu a jeho výsledcích.</p>	<p>1</p>	<p>MZV ORS, spolupráce ZÚ, MŠMT</p>	<p>Mezi akademickou veřejností je informovanost o Programu a jeho možnostech velmi nízká, což vede k tomu, že struktura realizátorů projektů z Programu je málo diverzifikovaná. Program je nyní finančně malý a nemá větší význam snažit se o jeho plošnou propagaci, v budoucnu ale jeho rozpočet může být navýšen, v tom případě by bylo dobré cílenou informovanost posílit, současně ale zachovat možnost konzultací při přípravě a realizaci projektů, které jsou oceňované mezi žadateli. Je však třeba i oficiálně (např. v textu výzvy) informovat žadatele o možnosti konzultovat své projektové záměry, příp. projektové žádosti s poskytovatelem dotace, specifikovat rozsah možných konzultací, kontakty, lhůty a způsoby, jak budou konzultace poskytovány (např. telefonicky, mailem atp.). Obdobně stanovit kontakty pro fázi realizace projektů. Z dalších konkrétních bodů lze doporučit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizovat cílené informování českých veřejných vysokých škol/výzkumných organizací o Programu přes informační kanály projektových kanceláří jednotlivých fakult, jejich zahraničních oddělení, oddělení vědy a výzkumu, příp. vedoucí kateder relevantních pracovišť. Úroveň rektorských pracovišť není pro případ tohoto Programu účelná. • Cílovou skupinu českých vysokých škol/výzkumných organizací informovat s výrazným předstihem o plánované výzvě a jejím strategickém nastavení (lze mj. využít i komunikační kanály FoRS, Domu zahraniční spolupráce, MŠMT, dále informace v relevantních populárně-odborných časopisech, na relevantních konferencích, aj.). • Dostatečně dobře objasnit a s předstihem potenciálním žadatelům strategický záměr a konkrétní představy poskytovatele Programu o žádoucích projektech, jejich aktivitách, zemích a oborech z důvodu možnosti navázat vhodná partnerství pro přípravu projektů. • Před samotným vyhlášením výzvy uspořádat seminář/webinář pro potenciální žadatele, objasnit žadatelům konkrétní představy gestora Programu. • Ve výzvě uvést konkrétně, které země a obory jsou podporovatelné. • Šířit informace o realizovaných projektech jak v akademickém prostředí, tak vůči veřejnosti.

			<ul style="list-style-type: none"> • Na webových stránkách Programu poskytnout základní přehled o podpořených i nepodpořených projektech vč. jejich abstraktů. • Zvážit formu veřejného ocenění zapojeným pracovním/pedagogům.
Zjednodušit vybrané administrativní úkony.	1	MZV ORS	<p>Administrace Programu je v řadě aspektů příliš komplikovaná a nadbytečně zatěžuje stranu žadatelů/příjemců i stranu poskytovatele dotace. Je vhodné alespoň některé tyto aspekty modifikovat a zjednodušit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvážit adaptaci projektové žádosti - někteří žadatelé (zejm. bez přímé vazby na ZRS) nerozumí nutnosti v projektové žádosti psát o socioekonomické situaci v zemi, vazbě na SDGs atp. – rádi by se koncentrovali pouze na popis navrhované akademické spolupráce a její přínosy. U víceletých projektů maximálně zjednodušit každoroční administrativu spojenou s podáváním žádostí o pokračování projektu. • Zvážit možnost podat projektovou žádost a roční/závěrečnou právu v anglickém jazyce – jde o mezinárodní projekty a užitý český jazyk jednoznačně komplikuje spolupráci s partnerským pracovištěm a snižuje možnost ownershipu. • Realizovat kontroly projektů či monitorovací mise alespoň na vzorku projektů a využívat jejich benefit spočívající v prevenci rizik. • V průběžných a závěrečných zprávách vyžadovat informace, které jsou skutečně přínosné a relevantní z pohledu realizace a stavu projektu (tj. např. nevyžadovat informace o geopolitické situaci atp.). • Revidovat podmínky rozhodnutí z pohledu jejich závažnosti a jejich rozdělení do kategorie závažných a méně závažných podmínek, případně podmínky rozdělit do více kategorií a sankce více rozvrstvit. • Nesledovat pouze výstupy a aktivity, ale požadovat po příjemcích i informace o výsledcích, a to jak v projektové žádosti, tak v reportech o stavu realizace projektů. • Reporty o stavu projektů využívat pro souhrnné výstupy za Program (monitorování na úrovni Programu, příklady dobré praxe, nejčastější chyby v projektech atp.) i jako podklad pro evaluace a řízení.
Revidovat hodnoticí proces a stanovit závazné postupy pro hodnocení projektů.	1	MZV ORS (ČRA)	<p>V oblasti procesu hodnocení projektových žádostí doporučujeme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvážit zahrnutí některých hodnoticích kritérií mezi kritéria přijatelnosti (např. zhodnocení průřezových principů, splnění požadavků na publicitu, soulad s geografickými a tematickými prioritami ZRS ČR). • Do hodnoticích kritérií promítnout všechny preference, které se nedají formulovat jako podmínky pro přidělení dotace (tj. kritéria přijatelnosti) a eliminovat jejich subjektivní rozměr. • Zveřejňovat výběrová kritéria a sub-kritéria (příp. kritéria přijatelnosti) vč. rozsahu maximálního bodového ohodnocení jako součást každé výzvy. • Lépe vyřešit oznámení výsledků hodnocení projektů – poskytnout podrobné odůvodnění do rozhodnutí o neposkytnutí dotace, ale zároveň zveřejnit seznam žadatelů/projektů a výsledek hodnocení (alespoň informaci o tom, zda a jakou dotaci daný subjekt získal). • Každý procesní krok od okamžiku podání žádosti o dotaci po vydání rozhodnutí o ne/poskytnutí dotace řádně vůči žadateli komunikovat a důsledně a podrobně odůvodňovat. • Doplnit žádosti o podporu o souhlas žadatelů s využitím dostupných a dodaných dat pro evaluační a monitorovací účely. • Zajistit, aby všechny projektové žádosti měly stejný počet hodnotitelů, zajistit, aby hodnotitelé prošli školením, na kterém by byla specifikována jednotlivá kritéria.

6 PŘÍLOHY ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY

Příloha 1 Shrnutí zprávy v anglickém jazyce

Příloha 2 Seznam a vysvětlení použitých zkratk

Příloha 3 Seznam prostudovaných dokumentů, odborné literatury, využitých zdrojů

Příloha 4 Seznam evaluačních otázek

Příloha 5 Přehled informantů a fokusních skupin

Příloha 6 Okruhy pokládaných otázek

Příloha 7 Analýzy výsledků průzkumů, doplněk k faktickým zjištěním

Příloha 8 Případová studie Podpora terciárního vzdělávání a mobility v rozvojových zemích: případová studie rozvojových programů Rakouska a Norska

Příloha 9 Případová studie podpořené univerzity v Gruzii

Příloha 10 Zadávací podmínky (*Terms of Reference*)

Příloha 11 Tabulka vypořádání (*zásadních*) připomínek referenční skupiny a dalších zapojených aktérů

Příloha 12 Checklist povinných náležitostí evaluační zakázky