

**Evaluace programu Vysílání českých učitelů do rozvojových zemí
v letech 2016-2018**

Příloha 8

**Podpora terciárního vzdělávání a mobility v rozvojových zemích:
případová studie rozvojových programů Rakouska a Norska**

Eva Šerá Komlossyová



Olomouc, 2019

Obsah

Úvod	3
1. Shrnutí: klíčové aspekty programů jiných donorů a doporučení pro český program	4
2. Představení rakouského programu APPEAR	7
2.1 Základní informace o programu	7
2.2 Relevance	7
2.3 Hospodárnost	8
2.4 Efektivnost	10
2.5 Dopady	10
2.6 Udržitelnost	11
2.7 Další evaluační otázky	11
3. Představení norských programů NORHED, NORPART a Euroasia	12
3.1 Základní informace o programech	12
3.2 Relevance	13
3.3 Hospodárnost	13
3.4 Efektivnost	17
3.5 Dopady	18
3.6 Udržitelnost	20
3.7 Další evaluační otázky	20
Seznam použitých zkratk	21
Seznam využitých zdrojů	22

Úvod

Tato případová studie tvoří přílohu závěrečné zprávy evaluace programu Vysílání českých učitelů do rozvojových zemí v letech 2016-2018 (dále i jen Program či Vysílání českých učitelů) a představuje vybrané programy jiných donorských zemí, podporující budování kapacit a zvyšování kvality institucí terciárního vzdělávání v rozvojových zemích. Jde zároveň o donory, kteří mají s nastavováním a implementací tohoto typu podpory výrazně více zkušeností než Česko.

Pro případovou studii byl vybrán rakouský program APPEAR (*Austrian Partnership Programme in Higher Education and Research for Development*) a tři programy norské vlády - NORHED, NORPART a Euroasia. Při výběru programů byl zohledněn požadavek zadavatele zhodnotit v evaluaci možnosti provázání programu Vysílání učitelů s dalším programem zahraniční rozvojové spolupráce ČR - Poskytování vládních stipendií studentům z rozvojových zemí. Všechny čtyři analyzované programy obsahují i komponent poskytování stipendií v rámci projektů širší institucionální podpory, přičemž dva z nich (APPEAR a NORPART) nahradily starší programy, ve kterých byla stipendia poskytována na individuální bázi, podobně, jak je tomu aktuálně v českém stipendijním programu. Zahrnutí norských programů do analýzy bylo rovněž ovlivněno přítomností tohoto donora na gruzínské univerzitě, která byla podpořena i v rámci českého programu Vysílání učitelů. Konkrétní sonda na úrovni projektu reflektující zkušenosti s českým a norským programem je obsažena v případové studii spolupráce v Gruzii (viz příloha 9).

Případová studie je členěna do tří částí. Pro rychlou orientaci je zařazen souhrn klíčových aspektů analyzovaných programů a z nich vyplývající implikace pro český program podpory vysokoškolských institucí v rozvojových zemích. Ve druhé kapitole je podrobně popsán rakouský program APPEAR a ve třetí norské programy NORHED, NORPART a Euroasia. Tyto dvě kapitoly jsou pro snadnější přehlednost a návaznost na závěrečnou zprávu strukturovány podle evaluačních kritérií a otázek definovaných zadavatelem evaluace. Jako zdroj informací pro tuto analýzu sloužily hloubkové rozhovory s koordinátory analyzovaných programů a dostupné publikace o zkoumaných programech, včetně evaluačních zpráv těchto programů, které již prošly externím hodnocením.

1. Shrnutí: klíčové aspekty programů jiných donorů a z nich vyplývající implikace pro český program

V této části jsou shrnuty klíčové aspekty analyzovaných programů Rakouska a Norska, spolu se zhodnocením relevance daného aspektu pro český Program a implikacemi vyplývajícími pro nastavení českého programu.

1. Všechny analyzované programy výrazně akcentovaly **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 univerzit.

Implikace pro český program: Spolupráce s vysokými školami by měla být primárně orientovaná na přímé budování jejich kapacit, tento cíl by měl být programem zdůrazňován. Podpořené projekty by měly být navrženy tak, aby k tomuto cíli aktivně přispívaly. Pro kvalitu partnerských vysokých škol je budování kapacit ve všech třech jmenovaných oblastech – vzdělávání, výzkum, management – stejnou mírou důležité, program by proto měl ponechat realizátorům možnost zaměřit se ve svých projektech na všechny tyto aspekty.

2. Cíl budování kapacit partnerských vysokých škol byl u dvou z analyzovaných programů podpořený **přenesením odpovědnosti za koordinaci a finanční management** části projektů **na univerzity v partnerských zemích**. I když si tato změna vyžádala vícero úprav u všech zapojených aktérů, respondenti i dostupné evaluace identifikovali pozitivní vliv tohoto nastavení na partnerské univerzity, relevanci projektů pro místní potřeby i pocit vlastnictví.

Implikace pro český program: V dosavadním nastavení programu Vysílání českých učitelů nebyly partnerské univerzity výrazněji zapojené do koordinace a administrace projektů, k budování jejich kapacit v této oblasti tak docházelo jen omezeně. MZV by mělo zvážit možnosti, které budou odpovídat českému legislativnímu rámci, a zároveň umožní přenechat větší odpovědnost za management projektů partnerským univerzitám.

3. Programy jsou **výrazněji navázány na rozvojové cíle** směřující **za hranice akademické sféry**. Většina 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.

Implikace pro český program: Pokud má MZV ambici přispět prostřednictvím tohoto programu k širšímu socioekonomickému rozvoji partnerských zemí, mělo by v cílech programu explicitně definovat zamýšlený rozvojový dopad a motivovat realizátory k jasnějšímu zacílení projektů na rozvoj společnosti i mimo partnerské univerzity. MZV a realizátoři by také měli explicitně hledat možné synergie programu s dalšími podporovanými projekty rozvojové spolupráce.

4. Analyzované programy rovněž **reflektují potřeby domácích univerzit** a umožňují i jim čerpat z programů relevantní benefity. Zohledňují fakt, že **programy nemůžou být udržitelné** bez toho, aby **uspokojovaly potřeby obou/všech zapojených institucí**. Domácí vysoké školy získávají možnost navázat intenzivní spolupráci s akademiky z rozvojových zemí, **realizovat společné výzkumné aktivity a publikovat společně výsledky své vědecké práce, budovat své vlastní kapacity** a know-how v tématech souvisejících s kontextem daných partnerských zemí, **přijímat zahraniční a posílat své studenty** na studijní, výzkumné nebo pracovní pobyty, **internacionalizovat** své studijní programy a výzkumné portfolio a **zvyšovat tak své renomé**.

Implikace pro český program: Vzhledem k nízkému počtu českých vysokoškolských pracovišť, které se zatím do programu zapojily, je otázka hledání vzájemně prospěšného nastavení programu vysoce relevantní. Jasná komunikace možných přínosů programu pro české univerzity by mohla zvýšit jejich zájem o tuto spolupráci věcný obsah i dopad projektů.

5. Analyzované programy jsou **poměrně flexibilní**, co se požadavků na aktivity nebo výstupy týče. Umožňují tak nasměrovat projekty na skutečné potřeby a priority zapojených institucí. Zároveň všechny **programy podporují víceleté projekty** (od dvou, spíše ale od tří do pěti let), což umožňuje komplexnější pojetí projektů. Zároveň jak rakouský, tak norský program NORHED umožňují tzv. „seed funding“ – financování umožňující univerzitám bez předchozí zkušenosti se společnými projekty navázat bližší kontakt, diskutovat možnosti spolupráce a připravit projektový návrh.

Implikace pro český program: Pokud má MZV ambici podporovat projekty, které budou otázkou institucionálního rozvoje partnerských univerzit pojmát komplexněji, víceletá podpora je nutností. K zajištění relevance jednotlivých projektů vůči skutečným potřebám zapojených univerzit je žádoucí ponechat realizátorům možnost definovat aktivity, které budou považovat za nejvhodnější. Spíše než omezovat okruh podporovaných aktivit se zdá vhodnější podmínka zaměření projektů na budování kapacit a navázání cílů na širší socioekonomický rozvoj partnerských zemí.

6. U obou donorských zemí došlo v nedávné době v návaznosti na realizovaná hodnocení ke **zrušení samostatných stipendijních programů pro studenty z rozvojových zemí**. Jako **prevence odlivu mozků** a pro zvýšení pozitivního dopadu stipendií na **rozvoj partnerských institucí i rozvojových zemí** jako takových byla **stipendia zahrnuta do programů budování kapacit univerzit**. Programy deklarují snahu podporovat primárně ty stipendisty, kteří chtějí po návratu zůstat pracovat na domácí univerzitě a nabytými zkušenostmi a kontakty přispět k jejímu dalšímu rozvoji a internacionalizaci. Stipendia jsou navázána na podpořené projekty a v různé míře doplňují další projektové aktivity, výběr a realizace mobility je tedy odpovědností projektových týmů. **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 taky podporovány **oboustranné mobility** jak studentů, tak i pracovníků univerzit. U studentů jsou preferovány mobility na **magisterském a doktorském stupni**.

Implikace pro český program: MZV by mělo zvážit iniciaci širší debaty o možnostech propojení stipendijního programu s programem podpory institucí terciárního vzdělávání v rozvojových zemích. Zahraničním trendem je postupně odstupovat od samostatných stipendijních programů podporujících získání titulu na univerzitě v donorské zemi, vzhledem k četným nedostatkům a nejasným rozvojovým efektům. Česká republika by se měla těmito trendy a zkušenostmi ostatních donorů inspirovat.

7. Navržené projekty ve všech analyzovaných programech jsou posuzovány **komisí**, která je plně nebo částečně **složena z externích expertů** s potřebnou tematickou a/nebo geografickou expertírou.

Implikace pro český program: Pro zajištění odpovídající kvality projektů vybraných k podpoře by MZV mělo zvážit vytvoření komise externích hodnotitelů, kteří budou disponovat odpovídající zejména věcnou expertírou.

8. **Rakouská a norská společnost** získává díky zapojení většího množství univerzit, studentů i akademiků napříč obory **větší povědomí o rozvojové problematice** a připravuje další experty na

tuto oblast. Pozitivně se to tak může projevit na **kvalitě a relevanci jejich rozvojových programů a veřejné podpoře** vůči rozvojové spolupráci. Akademici a studenti vystavení těmto programům zároveň získávají **měkké dovednosti důležité pro orientaci v dnešním globalizovaném světě**.

Implikace pro český program: Vzhledem k relativně nízké informovanosti české veřejnosti o rozvojové problematice, a zároveň slabému zaměření českých akademiků na rozvojový výzkum, vyznívá záměr rakouských a norských programů motivovat domácí univerzity k větší orientaci na rozvojové země a tamní univerzity, produkovat tak znalosti užitečné pro jejich rozvoj a přispívat k rozšiřování povědomí o rozvojové problematice u domácí veřejnosti za velice relevantní i pro Českou republiku. MZV by tento cíl mělo reflektovat při nastavování programu.

9. Tři ze čtyř analyzovaných programů mají **v gesci agentury působící v oblasti vzdělávání**, primárně terciárního vzdělávání, které zabezpečují široké spektrum vzdělávacích či mobilityních programů, nejen programy zaměřené na spolupráci s rozvojovými zeměmi. Tyto agentury sdružují expertízu v oblasti potřeb vysokého školství i možnostech podpory vysokoškolského vzdělávání jak doma, tak i v zahraničí, což se může pozitivně projevit v efektivním nastavení programů, reflektujícím zájmy a potřeby potenciálních realizátorů projektů.

Implikace pro český program: Pokud má program ve své strategii i cíle zaměřené na české vysoké školy, mělo by MZV zvážit spolupráci s českými institucemi, které mají zkušenosti a expertízu v oblasti spolupráce s terciárním sektorem vzdělávání a detailně znají podmínky a potřeby českého vysokého školství (např. MŠMT, DZS).

2. Představení rakouského programu APPEAR

2.1 Základní informace o programu

Program rakouské vlády APPEAR (*Austrian Partnership Programme in Higher Education and Research for Development*) byl vytvořen a je financován rakouskou rozvojovou agenturou ADA (*Austrian Development Agency*). **Pro administraci a koordinaci programu** vybrala ADA v celoevropském tendru **agenturu OeAD** (*Austrian agency for international mobility and cooperation in education, science and research*). OeAD je organizace rakouského federálního Ministerstva vědy, výzkumu a ekonomie a koordinuje a strategicky zajišťuje veškeré rakouské programy zahraničních mobilit a spolupráce ve vzdělávání, vědě a výzkumu (OeAD-GmbH nedatováno). OeAD navrhla ve spolupráci s ADA rámec programu APPEAR, jeho základní principy a hodnotící kritéria. Od první výzvy k podávání projektů, která proběhla na začátku roku 2010, je **OeDA odpovědna za výběrové řízení a monitoring průběhu projektů a využívání finančních prostředků** (APPEAR nedatováno-a).

Program APPEAR **vychází ze Strategie pro vysokoškolské vzdělávání a vědeckou spolupráci** (*Strategy for Higher Education and Scientific Cooperation* – dále jen Strategie), kterou ADA vydala v roce 2009. Strategie identifikovala aktuální problémy v oblasti vysokoškolského vzdělávání v rozvojových zemích, diskutovala relevanci podpory vysokoškolského vzdělávání pro snižování chudoby a definovala prioritní oblasti rakouské podpory v tomto sektoru. **Rakousko se mělo dle Strategie zaměřit na širokou institucionální podporu** a budování kapacit pracovníků vysokoškolských institucí v rozvojových zemích (Austrian Development Agency 2009).

APPEAR je implementován od roku 2010 a dohromady podpořil **43 projektů akademických partnerství**, z nichž některá ještě probíhají. Celkově má program **rozpočet 21 milionů eur** (Mauthofer et al. 2018). Po uplynutí původně plánovaného pětiletého implementačního období proběhla evaluace programu (Education for Change 2013) a ten byl následně prodloužen až do listopadu 2020. V roce 2018 byla realizována evaluace podpořených projektů (Mauthofer et al. 2018). **Aktuálně probíhá závěrečná evaluace programu**, která bude zveřejněna na podzim 2019 (EXP_24).

Hlavním cílem programu APPEAR je posilovat institucionální kapacity ve vysokoškolském vzdělávání, výzkumu i managementu univerzit v cílových zemích prostřednictvím akademických partnerství s rakouskými vysokoškolskými institucemi, a skrze **poskytování magisterských a doktorských stipendií**, a tím přispět ke snižování chudoby (APPEAR nedatováno-a).

2.2 Relevance

EO 1.1 Zohlednění potřeb jednotlivých zapojených aktérů

Program reaguje na **potřeby terciárního vzdělávání v rozvojových zemích definované ve Strategii**, a to na obecně nízké financování tohoto sektoru, nedostatečné vybavení, nízkou kvalitu kurikul, která často neodpovídají lokálním podmínkám a potřebám, slabé propojení akademického prostředí s praxí a s pracovním trhem, nedostatky v řízení vysokoškolských institucí, či negativní dopady odlivu mozků na země původu (Austrian Development Agency 2009). Kromě návaznosti na potřeby terciárního vzdělávání musí jednotlivé projektové žádosti prokázat, jak jsou specifické cíle projektu navázány na národní a sektorové rozvojové cíle dané země, a kdo bude v konečném důsledku benefitovat z výsledků projektu, včetně výsledků výzkumných aktivit. APPEAR se tak snaží **zajistit rozvojovou relevanci projektů a přesah jejich dopadů i mimo vysokoškolský sektor** (Education for Change 2013; EXP_24).

Kromě zvyšování kvality partnerských univerzit APPEAR cílí **i na potřeby rakouských institucí**, a to zejména na v minulosti slabé zapojení rakouských univerzit do **spolupráce a výzkumu s relevancí pro**

rozvoj partnerských zemí. Před vytvořením tohoto programu závisela spolupráce s univerzitami v rozvojových zemích pouze na osobních kontaktech jednotlivců, chyběla však strategická, systematická podpora takových partnerství (EXP_24).

Projektová evaluace z roku 2018 hodnotí relevanci projektů z pohledu partnerských institucí i rozvoje partnerských zemí jako velmi vysokou. Pro rakouské univerzity jsou projekty o něco méně relevantní než pro partnerské instituce, přičemž jako prospěšné vyzdvihovaly především získání nových výzkumných příležitostí (Mauthofer et al. 2018).

EO 1.2 Relevance z hlediska doplnění programu vládních stipendií

Popis zapojení rozvojových stipendií do programu je popsán v EO 2.3

2.3 Hospodárnost

EO 2.1 Hodnocení „value for money“

Hospodárnost vynaložených prostředků je jedním z hodnotících kritérií, které hodnotitelé i výběrová komise zohledňují při výběru projektů. S realizátory projektů vybraných k podpoře pak OeAD diskutuje jednotlivé položky rozpočtu s cílem ověřit, jestli jsou všechny rozpočtované položky nevyhnutné a hospodárné (EXP_24). Mezi posuzovanými parametry hospodárnosti projektů jsou projektové náklady v porovnání s významností celého projektu, jeho očekávanými dopady a akademickou kvalitou. Dále je hodnoceno rozvržení rozpočtu mezi partnery vč. in-kind vkladů a jiného financování.

EO 2.3 Kritéria pro realizaci programu

Mezi základní principy programu APPEAR patří **odmítnutí jednostranného přenosu znalostí od rakouských partnerů** směrem k partnerům z rozvojových zemí, jakožto pokračování dominance Západu. V rámci partnerství by mělo docházet k výměně informací a znalostí oběma směry (EXP_24), i když ne všem projektům se tento princip daří naplňovat stejně (Mauthofer et al. 2018). **Projekty musí být participativní, postaveny na poptávce partnerů z rozvojových zemí,** na rovnosti všech partnerů a genderové senzitivě. Dále základní principy programu obsahují **požadavek na demonstraci rozvojového přesahu dopadů podpořených vzdělávacích i výzkumných aktivit projektů.** Za výhodu ve výběrovém řízení je považováno sladění cílů projektu se strategií rakouské rozvojové spolupráce v dané zemi (APPEAR nedatováno-a.; OeAD-GmbH 2016; EXP_24).

Tematické priority programu vycházejí převážně z obecných priorit rakouské rozvojové spolupráce a jsou poměrně **široce definovány**, např. voda, sanitace, rozvoj venkova, udržitelná energie, přírodní zdroje, životní prostředí, rozvoj soukromého sektoru, snižování chudoby, prevence konfliktů, podpora lidských práv, budování kapacit v sociálních vědách pro analýzu příčin chudoby atd. Rovněž **prioritní země programu APPEAR jsou definovány dle priorit rozvojové spolupráce Rakouska.** Program podporuje spolupráci s univerzitami v 16 prioritních zemích, přičemž největší počet, celkově sedm, prioritních zemí se nachází v subsaharské Africe. U regionálních partnerství program umožňuje spolupráci s univerzitami i mimo tyto prioritní země (APPEAR nedatováno-a).

Program APPEAR má dvě složky. Zaprvé, **podporuje akademická partnerství** a v několika případech pokročilá akademická partnerství, která umožňují pokračování úspěšně realizovaných projektů. V rámci akademických partnerství bylo **podpořeno široké spektrum aktivit, například** tvorba nových studijních programů, podpora vzdělávací a výzkumné infrastruktury, tréninky zaměřeny na psaní odborných textů nebo na management vysokých škol, letní školy, krátkodobé pobyty rakouských akademiků na partnerské univerzitě (max. v délce trvání jednoho semestru), výměny akademiků a studentů (APPEAR ale nefinancuje výzkumné pobyty nebo stáže rakouských studentů v partnerských

zemích, vysoké školy financují tyto pobyty z jiných zdrojů), nebo realizace rozvojového výzkumu. **Podmínky programu nedefinují, jaké aktivity jsou požadovány nebo preferovány, výběr aktivit závisí na konkrétních potřebách** a preferencích partnerských univerzit. **Program dále uděloval i přípravné dotace pro instituce**, které nemohly stavět na existující zkušenosti ze vzájemné spolupráce. Přípravná dotace jim měla pomoci se vzájemně lépe poznat a společně formulovat kvalitní projektový návrh (APPEAR nedatováno-a; EXP_24).

Druhou složku představují stipendia pro studium magisterských a doktorských studentů v Rakousku. Poskytování stipendií pro studenty z rozvojových zemí prošlo větší změnou s vydáním Strategie pro vysokoškolské vzdělávání a vědeckou spoluprací (Austrian Development Agency 2009). Strategie kriticky hodnotí schopnost individuálních stipendií přispět ke zkvalitnění vysokoškolských a výzkumných institucí a navrhuje integraci stipendijního programu do programu komplexního institucionálního budování kapacit. APPEAR proto stipendia ve většině případů propojuje s akademickými partnerstvími. **Většina stipendií byla tematicky navázána na projekty akademických partnerství a stipendisti byli vybráni partnerskou univerzitou, která zároveň vyjadřovala zájem stipendistu/stipendistku zaměstnat po úspěšném dokončení studia v Rakousku. Stipendia tak měla přímo přispět ke zvyšování kapacit partnerských univerzit.** Dle odhadů programu APPEAR se **80 % studentů vrátilo do země původu** a na akademickou instituci, která jich ke studiu vyslala. Program **upřednostňoval studenty doktorských programů**, i z důvodu malého počtu magisterských programů vyučovaných v anglickém jazyce (EXP_24). APPEAR **zároveň umožňoval i individuální stipendia, mimo akademická partnerství, avšak pouze pro PhD studenty** a max. do výše 30 % rozpočtu určeného na stipendia (APPEAR nedatováno-a).

Hodnoticí kritéria jsou zveřejněna ve výzvě k podávání projektových návrhů. Hodnotitelé se **zaměřují na** 1) kvalitu projektového návrhu a navržených cílů, udržitelnost plánovaných aktivit a inovativnost projektu, 2) kvalitu a diverzitu projektového týmu, včetně vyváženosti podílu mužů/žen a mladších akademiků, a strategii managementu projektu, 3) relevanci a potenciál pro přispění k rozvoji a snížení chudoby v partnerských zemích, 4) výsledky projektu, jejich udržitelnost, potenciální dopady na beneficiary, potenciální vliv na zlepšení podmínek pro ženy a zhodnocení strategie pro diseminaci výsledků a vzniklých znalostí, 5) hospodárnost projektových nákladů. Projekty jsou hodnoceny nezávislými hodnotiteli, experty na dané téma a kontext daného regionu. Za konečné rozhodnutí o přidělení či nepřidělení dotace je odpovědná nezávislá výběrová komise (OeAD-GmbH 2016; EXP_24).

Všechny podpořené projekty jsou víceleté, maximální délka projektu byla **pět let**. Realizátoři jsou povinni jednou ročně podat průběžnou zprávu o realizaci projektu, včetně finanční zprávy. **Roční zpráva je pak zhodnocena stejným hodnotitelem, který hodnotil samotný návrh daného projektu** při výběrovém řízení. V případě nesrovnalostí může OeAD pozastavit vyplacení dotace pro další rok realizace projektu do doby zjednání nápravy (EXP_24).

EO 2.2 Faktory přispívající k (ne)efektivitě programu

Jako jeden z faktorů, které **přispěly k efektivnímu naplňování cílů** programu, tedy k posilování institucionálních kapacit institucí terciárního vzdělávání v rozvojových zemích, je podle programu APPEAR to, že **je umožněno přenést odpovědnost za management a finanční řízení projektu na partnerskou instituci v rozvojové zemi**. Partnerská univerzita může vystupovat jako hlavní žadatel a je tak odpovědná za celý průběh projektu, komunikaci s OeAD a reportování, čímž získává cenné zkušenosti s koordinací mezinárodních projektů. Tento **přístup se** dle zástupce OeAD **osvědčil** a nepřinesl zásadnější problémy. Koordinace projektu univerzitou v rozvojové zemi však není podmínkou Programu, ani nejsou tyto projekty zvýhodňovány ve výběrovém řízení. Méně než polovina všech projektů má takto nastavený management, v posledních kolech výběrového řízení však podíl těchto

projektů vzrůstal. OeAD zároveň poskytuje poradenství v případě, že se při realizaci projektů vyskytnou jakékoliv problémy, včetně problémů s finančním management. OeAD má možnost navštívit projekty, zasáhnout v případě problémů a zapojit se do hledání možností jejich řešení, čímž napomáhá hladké realizaci projektů (Mauthofer et al. 2018; EXP_24).

Jako **nedostatečná** byla **hodnocena délka trvání projektů**. Program podporoval projekty s délkou trvání od dvou do pěti let. Dva nebo tři roky jsou podle OeAD pro realizaci akademických programů ale krátká doba, v dalším programovacím období proto **plánuje podporovat projekty s minimální implementační dobou 3,5 nebo čtyři roky**. Doba tří let pro získání doktorského titulu byla zhodnocena také jako nedostatečná a bude zřejmě v dalším programovacím období prodloužena (EXP_24).

2.4 Efektivnost

EO 3.1 Efektivnost v napomáhání dalšímu zapojování vysokých škol do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce

Přínos programu pro další zapojování partnerských univerzit do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce se liší u různých typů partnerských univerzit. Menším univerzitám měl APPEAR dle jeho koordinátora v tomto směru pomoci výrazně, díky získaným znalostem a zkušenostem s realizací mezinárodního projektu. Větší partnerské univerzity již v mezinárodní spolupráci zapojené byly, tam program nehrál tak důležitou roli v jejich další internacionalizaci. Program však nemá žádné preference ohledně toho, jestli podporovat spíše menší, méně zkušené univerzity, nebo větší univerzity s podstatně většími zkušenostmi s mezinárodní spoluprací (EXP_24).

Co se týče **rakouských univerzit**, spíše, než na podporu obecné internacionalizace program cílil na větší zapojení rakouských univerzit **do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce specificky s vysokoškolskými institucemi v rozvojových zemích**. Rakouské vysokoškolské instituce jsou poměrně významně zapojené do mezinárodní spolupráce, méně však do spolupráce, která by cílila na rozvojové země a dopomáhala k jejich dalšímu socioekonomickému rozvoji. K naplnění tohoto cíle **program významně přispěl**, do podpořených projektů bylo zapojeno 19 veřejných rakouských univerzit (EXP_24).

EO 3.2 Míra specifikace dlouhodobých výsledků projektů

Projektové žádosti musí dle požadavků programu obsahovat **matici logického rámce**. Kvalita formulací jednotlivých úrovní cílů je ale dle projektové evaluace různá, přičemž projekty často zaměřují jednotlivé úrovně. V první fázi programu APPEAR mělo vícero projektů nedostatečně formulované SMART indikátory, v dalším období proto **formuláře projektové žádosti obsahovali konkrétnější instrukce pro formulaci indikátorů** (Mauthofer et al. 2018).

2.5 Dopady

EO 4.1 Rozvojové dopady programu

Všechny realizované projekty, ať je jejich konkrétní zaměření jakékoliv, musí přispívat k hlavnímu cíli programu, tedy k budování institucionálních kapacit partnerské univerzity a k rozvoji partnerské země. **Kromě tohoto obecného cíle program neformuloval žádné specifické výsledky**, které by měly být dosaženy. **Komplexnější intervenční logika s měřitelnými indikátory nebo teorie změny nebyla pro program vytvořena. Pro další programovací období budou měřitelné indikátory pro cíle programu definovány** týmem, který aktuálně realizuje závěrečnou evaluaci prvního programovacího období. (EXP_24).

Celkové dopady prvního programovacího období programu APPEAR budou identifikovány v závěrečné evaluaci, která by měla být zveřejněna na podzim 2019.

2.6 Udržitelnost

EO 5.1 Klíčové parametry pro udržitelnost programu: zájem univerzit o program

Zájem rakouských vysokých škol o program APPEAR je **poměrně vysoký**. V posledních třech kolech výběrového řízení na projekty akademických partnerství a pokročilých akademických partnerství byla **průměrná úspěšnost přijetí projektu 19 %** (APPEAR nedatováno-b). Celkově již 19 veřejných rakouských vysokých škol bylo zapojeno do realizace APPEAR projektů (EXP_24). Dle projektové evaluace rakouské univerzity vyzdvihují zejména to, že **program umožňuje jejich akademikům a studentům zapojit se do rozvojového výzkumu**, čímž si rozšiřují své obzory, znalosti a dovednosti, dále mají možnost prakticky aplikovat různé metody výzkumu v praxi, nebo si rozšířit povědomí o průřezových tématech jakým je např. gender (Mauthofer et al. 2018). Pro několik málo univerzit je spolupráce s univerzitami v ekonomicky slabších regionech otázkou sebeidentifikace a součástí jejich komunikace navenek (EXP_24).

Zájem partnerských univerzit je hodnocený jako **vysoký**. Pro instituce v rozvojových zemích je ale náročnější iniciovat spolupráci s rakouským partnerem, pokud nemají žádnou zkušenost se vzájemnou spoluprací. Několik univerzit z rozvojových zemí proto požádalo OeAD o pomoc při hledání vhodného rakouského partnera. **Většina partnerství, přibližně dvě třetiny, však vychází z prvotní iniciativy rakouských univerzit**. Velká část projektů taky staví na předchozích osobních kontaktech jednotlivých akademiků nebo na předchozí spolupráci podpořené z jiných programů (EXP_24).

2.7 Další evaluační otázky

EO 6.1 Presentace programu

OeAD aktivně **informovalo domácí univerzity o programu před vyhlášením první výzvy** k podávání projektů prostřednictvím **prezentace pro rektorskou konferenci a osobními návštěvami na jednotlivých univerzitách**, zejména na odděleních pro zahraniční spolupráci. Kromě toho OeAD aktivně propaguje program i mezi širší veřejností, např. prostřednictvím podcastu *Welt im Ohr*¹, kde představuje jednotlivé projekty a partnerské země, nebo vydáváním knih. Při návštěvách partnerů v Rakousku organizují **veřejné prezentace projektů**, na které jsou pozvaní i novináři (EXP_24).

Náročnější je podle OeAD **propagovat program v partnerských zemích**, např. i z důvodu omezených prostředků pro cesty APPEAR týmu. Pro propagaci proto spíše využívají pobočky ADA v rozvojových zemích (EXP_24).

¹ <https://wissenschaftspodcasts.de/podcasts/welt-im-ohr/>

3. Představení norských programů NORHED, NORPART a Euroasia

3.1 Základní informace o programech

Norské království **realizuje několik programů**, které různými způsoby podporují spolupráci norských univerzit s univerzitami v rozvojových zemích, s cílem zvyšovat kvalitu vysokoškolského vzdělávání v těchto zemích. V následující části budou analyzovány tři programy s největší relevancí pro český program Vysílání českých učitelů: programy NORHED, NORPART a Euroasia (zkratky vysvětleny níže v tabulce a v seznamu zkratk).

Tabulka 1: Základní charakteristika analyzovaných programů norské vlády.

Program	Gestor	Aktuální programové období	Rozpočet programu ²	Prioritní země	Finanční zajištění
NORHED (<i>Norwegian Programme for Capacity Development in Higher Education and Research for Development</i>)	Norad (<i>Norwegian Agency for Development Cooperation</i>)	2012-2020	756 mil. NOK	Země s nízkými a středními příjmy (příjemci ODA), konkrétní priority se můžou lišit pro jednotlivé dotační výzvy	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>)	Od 2016	223 mil. NOK	39 prioritních zemí, reflektuje teritoriální priority norské rozvojové spolupráce	Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo školství a výzkumu
Euroasia	Diku	2015-2021	234 mil. NOK	Ukrajina, Moldavsko, Gruzie, Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Kazachstán, Kyrgyzstán, Tádžikistán	Ministerstvo zahraničních věcí

Program NORHED je realizován v gesci norské agentury pro rozvojovou spolupráci Norad, spadající pod Ministerstvo zahraničních věcí. **Program vychází z vládní strategie *Education for Development***, která definuje potřeby a priority norské rozvojové spolupráce na všech stupních vzdělávání, včetně terciárního vzdělávání (Norwegian Ministry of Foreign Affairs 2013). Dosud bylo podpořeno **50 projektů**, z nichž některé ještě probíhají. Celkový rozpočet programu je 756 mil. NOK. V roce 2018 byla zveřejněna **průběžná evaluace** tohoto programu (Technopolis Group 2018).

Programy NORPART a Euroasia zajišťuje **agentura Diku**, spadající pod Ministerstvo školství a výzkumu. Diku se obecně zaměřuje na podporu norských vysokoškolských institucí, jejich internacionalizaci a zvyšování jejich kvality prostřednictvím různých dotačních schémat (Diku 2019a). **NORPART nahradil program poskytování vládních stipendií** nazývaný *Quota Scheme*, který umožňoval studentům z rozvojových zemí absolvovat vysokoškolské vzdělání v Norsku, z čehož vyplývá zaměření tohoto programu na podporu studijních pobytů na norských univerzitách. Na rozdíl od *Quota Scheme* podporuje **NORPART** širší portfolio aktivit, které mají **přispívat k institucionálnímu rozvoji terciárního**

² Kurz NOK dle České národní banky ke dni 31. 7. 2019: 1 NOK = 2,624 CZK.

vzdělávání v partnerských zemí – tento efekt individuální stipendia v takové míře dle realizovaných hodnocení neměla. V program NORPART bylo podpořeno 98 projektů s celkovým rozpočtem téměř 223 mil. NOK, program Euroasia podpořil 185 projektů v hodnotě 234 mil. NOK. Statistiky ke všem programům podporovaným agenturou Diku jsou přehledně zveřejněny na webových stránkách této agentury (Diku 2019d).

Hlavními cíli norských programů je zvyšovat kvalitu a budovat kapacity vysokoškolského vzdělávání v partnerských zemích a podporovat akademickou spolupráci mezi norskými a partnerskými univerzitami v rozvojových zemích. Specifikem programů v gesci agentury Diku (NORPART, Euroasia), vycházejícím z obecné mise této agentury, je jejich **zaměření i na zvyšování kvality a internacionalizaci norských vysokých škol**. Tyto programy také akcentují především ty **aktivity, které cílí na zkvalitňování vzdělávání**, případné **výzkumné aktivity musí být jasně napojeny na tento cíl**. NORHED podporuje jak vzdělávací, tak primárně výzkumné projekty postavené na spolupráci akademiků z norských a partnerských univerzit (EXP_25,26,27). Projekty podpořené ve všech třech programech by měly demonstrovat, jakým způsobem přispějí k zvyšování kapacit partnerských univerzit a jak tyto kapacity následně napomohou udržitelnému socioekonomickému rozvoji partnerských zemí (Diku 2019; Norad nedatováno; EXP_25).

3.2 Relevance

EO 1.1 Zohlednění potřeb jednotlivých zapojených aktérů

Programy norské vlády obecně **zohledňují potřebu řešit nižší úroveň výuky, výzkumu i řízení u vysokoškolských institucí** v rozvojových zemích, **nízkou relevanci výuky a výzkumu** pro dané země a pracovní trh, nedostatečné kapacity pracovníků partnerských škol pro spolupráci se zahraničními akademiky, chybějící infrastrukturu, neschopnost vysokých škol udržet si schopné pracovníky, jakožto i nízkou prioritu, kterou měl sektor vzdělávání v rozvojové spolupráci v minulosti, navzdory jeho důležitosti pro socioekonomický rozvoj. Konkrétní potřeby zapojených partnerů, na které projekty reagují, musí být identifikovány v projektové žádosti. Žadatelé musí také **navázat vzdělávací a výzkumné cíle svých projektů na širší potřeby partnerských zemí** a uvést, jak jejich projekty přispějí k rozvoji daných zemí s ohledem na jejich národní a regionální rozvojové priority. **Relevance projektů pro rozvoj partnerských zemí i mimo akademickou sféru je v programech výrazně akcentována.** (Norad nedatováno; EXP_25,27).

Programy NORPART a Euroasia ve větší míře reagují i **na potřeby norských vysokých škol**, zejména na potřebu **internationalizovat studijní obory napříč disciplínami**. Intenzivní kontakt s vysokými školami v rozvojových zemích má přinášet studentům i akademikům nové znalosti, zkušenosti a kompetence, které respondenti považují za nezbytné pro uplatnění se na pracovním trhu v dnešním propojeném a rychle se měnícím světě. Norsko, jakožto malá země, a norské firmy potřebují dle slov respondentů lidi, kteří se ve světě dokáží orientovat, proto považují zkušenosti i s rozvojovými zeměmi za důležité pro všechny studenty bez ohledu na obor studia. Kromě toho jsou akreditace studijních oborů v Norsku podmíněny navázáním dohod se zahraničními institucemi, které umožňují norským studentům absolvovat zahraniční pobyt nebo stáž (EXP_25,26).

EO 1.2 Relevance z hlediska doplnění programu vládních stipendií

Popis zapojení rozvojových stipendií do programů je popsán v EO 2.3.

3.3 Hospodárnost

EO 2.1 Hodnocení „value for money“

Hospodárnost a efektivita nákladů je **jedním z hodnoticích kritérií** při výběru projektů u analyzovaných programů a je také kontrolována u průběžných a závěrečných zpráv. Hospodárnost projektů na základě projektových návrhů i finančních zpráv je u programu NORHED posuzována odborem Noradu pro management výsledků (*Results Management Section*). Nakládání s dotacemi je u partnerských univerzit tohoto programu **každoročně kontrolováno externím auditorem**, i vzhledem k tomu, že jsou u většiny projektů příjemci dotace přímo partnerské univerzity v rozvojových zemích. Na norské partnery se tento požadavek nevztahuje, jsou standardně kontrolováni úřadem generálního auditora (*Auditor General*) (EXP_27). Díku **nemá formalizovaný postup nebo metodologii pro hodnocení „value for money“**, navržené rozpočty jsou hodnoceny s ohledem na ceny obvyklé v místě realizace, v průběhu projektu se kontroluje, jestli jsou prostředky využívány v souladu se schváleným rozpočtem (EXP_26).

EO 2.3 Kritéria pro realizaci programů

NORHED

Program **NORHED** v gesci norské rozvojové agentury Norad nejvíce z analyzovaných programů zohledňuje priority zahraniční rozvojové spolupráce Norska. **Žadatelé** jsou být **primárně akreditované univerzity ze zemí s nízkými a středními příjmy**, přičemž **jednotlivé výzvy** mohou obsahovat užší **seznam prioritních zemí**. V menší míře byly podpořené projekty s norskou univerzitou jako příjemcem dotace. Preferované jsou projekty, které jsou **v souladu s prioritami norské rozvojové spolupráce** v dané zemi a zaměřují se na **témata**, ve kterých má **Norsko komparativní výhodu**. Záměrem Noradu je taktéž **dosáhnout synergie** těchto projektů s dalšími jimi podporovanými rozvojovými programy, případně i programy dalších donorů. Program podporuje i širší projekty, ve kterých je zapojeno víc univerzit z rozvojových zemí (Norad nedatováno).

NORHED je členěn do **pěti tematicky a jedné geograficky definované sekce**: 1) Vzdělávání, 2) Zdraví, 3) Management přírodních zdrojů, klimatická změna a životní prostředí, 4) Demokratické a ekonomické vládnutí, 5) Humanitní vědy, kultura, média a komunikace, 6) Budování kapacit v Jižním Súdánu. Co se zaměření jednotlivých projektů týče, **program je poměrně flexibilní** a podporuje široké spektrum výukových a výzkumných aktivit, pokud jejich **výstupy přispějí k definovaným dlouhodobým cílům**, tedy ke zkvalitnění vysokoškolských institucí v rozvojových zemích a v budoucnu k jejich socioekonomickému rozvoji. Jako **příklady podporovaných aktivit NORHED uvádí** tvorbu nových studijních programů, výměnné pobyty studentů a akademických pracovníků, mentoring, společně realizované výzkumné projekty, budování kapacit administrativních pracovníků a zlepšování vnitřních procesů na partnerských univerzitách, pořizování výukového a vědeckého vybavení apod. (Norad nedatováno).

NORHED **umožňuje krátkodobé (v řádu měsíců) výměny akademických pracovníků i studentů**, zejména na magisterském a doktorském stupni. Stipendium pro absolvování celého magisterského nebo doktorského studia v Norsku může být v rámci podpořených projektů poskytnuto pouze zaměstnancům partnerských univerzit, jako součást budování jejich kapacit (Norad nedatováno; EXP_27).

Program podpořil **projekty s pětiletou implementační dobou**, přičemž následně umožnil i prodloužení této doby o jeden nebo dva roky. **Každoročně** musí projekty podávat **průběžné zprávy, včetně finančních zpráv**. Dále musí realizátoři Noradu poskytnout **výhled čerpání dotace pro další rok**. **Rozpočet je poměrně flexibilní** a umožňuje změny v jednotlivých kapitolách v závislosti na změnách v projektových aktivitách. Každoročně probíhají i **monitorovací setkání pracovníků Noradu s realizátory**. Norad má možnost přerušit financování projektu v případě nesrovnalostí – tato situace ale prozatím nenastala. Kromě standardních dotací NORHED poskytoval i **krátkodobé, tzv. „seed**

funding“, které by univerzitám bez předchozí zkušenosti se společnými projekty mělo sloužit k navázání bližšího kontaktu, diskutování možností spolupráce a vytvoření projektového návrhu (EXP_27).

U většiny NORHED projektů je hlavním koordinátorem a příjemcem dotace univerzita v rozvojové zemi. Výjimkami mohou být projekty, kde má partnerská univerzita prokazatelně nízké kapacity pro management projektu. Toto nastavení programu má napomáhat obecnému cíli programu **budovat i technické a administrativní kapacity** partnerských institucí, má zaručit **pocit vlastnictví** u partnerských univerzit a **relevanci** vzdělávacích a výzkumných **aktivit** pro situaci v dané zemi. Změna k tomuto nastavení si vyžádala vícero změn u partnerských institucí i u Noradu. Od partnerských univerzit bylo vyžadováno vytvoření kontrolních mechanismů a systému zabezpečování kvality a posílení administrativních struktur. Na Norad byly kladeny vyšší požadavky na kontrolu projektů i poskytování průběžných konzultací projektovým koordinátorům (EXP_27). Dle průběžné evaluace zvýšily univerzity v rozvojových zemích své kapacity poměrně rychle, aby požadavky programu splnily (Technopolis Group 2018).

Hodnoticí **kritéria včetně tabulky pro hodnocení projektů** jsou **zveřejňována spolu s výzvou** pro podávání projektových návrhů. **Nezávislá hodnotící komise** je vytvořena zvláště pro každou tematickou/geografickou sekci, a to **z externích expertů**, akademiků **věnujících se dané tematické oblasti**, rozvojové problematice a situaci v dané zemi. **Komise hodnotí** předložené návrhy s ohledem na jejich relevanci, kompetence a kapacity zapojených partnerů a formu navrženého partnerství, plánované výsledky projektu, udržitelnost, průřezová témata, zejména genderový aspekt, a relevanci, realističnost a hospodárnost finančního plánu. Do hodnocení projektových návrhů, zejména jejich relevanci pro místní kontext a možných rizik projektů pro politickou situaci, (post-)konfliktní kontext nebo ekonomickou situaci, jsou zapojené i relevantní ambasády. Za konečné rozhodnutí o poskytnutí dotace je zodpovědný Norad (Norad nedatováno).

NORPART

Hlavním cílem programu NORPART je **prostřednictvím akademických partnerství** přispět k zvýšení kvality a míry **internacionalizace** akademických programů na zapojených univerzitách. Charakteristika tohoto programu je do značné míry ovlivněna tím, že se jedná o **nástupce zrušeného stipendijního programu** pro studenty z rozvojových zemí *Quota scheme*. NORPART proto nejvíce z analyzovaných programů v podpořených projektech **akcentuje mobility studentů**, a to jak z rozvojových zemí do Norska, tak i opačným směrem. Na rozdíl od předchozího stipendijního programu však až na výjimky **neumožňuje poskytovat stipendia za účelem absolvování celého studia na norské univerzitě, pouze pro krátkodobější pobyty** (max. 12 měsíců pro magisterské studenty a max. 18 měsíců pro PhD studenty) (EXP_25). Výjimečně může být podpořeno celé studium, a to v případě, že na dané partnerské univerzitě určitý studijní obor není akreditovaný. Získanými mezinárodními zkušenostmi a zahraničními kontakty by **stipendisté měli po návratu přispět k internacionalizaci své univerzity** (SIU 2017). NORPART zároveň podporuje i další aktivity zaměřené na zlepšování kvality partnerských univerzit, ze kterých může mít prospěch větší množství studentů a mohou v dlouhodobém horizontu přispět k rozvoji daných zemí ve větší míře než individuální stipendia. Jde například o vývoj nových výukových metod a nástrojů, přípravu nových studijních programů na partnerských univerzitách, přípravu společných (joint) kurzů a studijních programů, výměna akademických i neakademických pracovníků, mentoring studentů, organizaci společných letních škol, přípravu online MOOC kurzů (Massive Open Online Course) či budování kapacit administrativních pracovníků. NORPART dále zdůrazňuje přínos, který mohou univerzity z rozvojových zemí pro norské univerzity a norské studenty mít. **Projekty** by tedy neměly podporovat pouze jednosměrný přenos znalostí, měly by být **postaveny na akademických zájmech obou partnerů** (EXP_25).

NORPART podporuje **projekty ve 39 zemích**, a to zejména v prioritních zemích norské rozvojové spolupráce, ale i v zemích, ze kterých pocházelo velké množství stipendistů v programu *Quota scheme*. Program **nemá tematické priority**, podporuje **široké spektrum aktivit zaměřených na zvyšování kvality vzdělávání a internacionalizaci**, jako například již zmíněné studentské výměny za účelem studia i absolvování pracovní stáže či terénního výzkumu, a to jak pro studenty partnerských, tak i norských univerzit, příprava nových studijních programů, včetně tzv. joint degree programů, společné letní školy, či semináře pro akademické pracovníky. Dotaci mohou získat akademická partnerství pracovišť, která spolu již v minulosti v různé míře spolupracovaly, ale i univerzit, které měly jen omezené vzájemné kontakty. **Příjemci dotací jsou norské univerzity**, které pak převádí část dotace partnerským univerzitám. Nesou zároveň zodpovědnost za správné využívání finančních prostředků (EXP_25).

Projekty jsou plánované na **pětiletá období**. Po schválení projektového návrhu a podepsání smlouvy s Diku jsou realizátoři povinni po 6 měsících připravit **vstupní zprávu a každoročně odevzdávat průběžnou zprávu** o realizaci projektu. Diku používá **online nástroj pro reportování**, ke kterému mohou mít přístup všichni partneři projektu. Dotace na další rok je poskytována na základě schválení roční zprávy (EXP_25).

Hodnotící kritéria jsou uvedena ve výzvě k podávání projektových návrhů. **Velkou váhu** při hodnocení projektů má **počet studentů, kteří v rámci projektu absolvují mobilitu v Norsku**, i to, **jak budou studentské mobility navázány na další projektové aktivity**. Projektové návrhy pak **hodnotí komise externích hodnotitelů** (EXP_25).

Euroasia

Jádrem programu Euroasia je jeho zacílení na **zvyšování kvality vzdělávání a mezinárodní orientaci studijních programů na participujících univerzitách**. Rovněž Euroasia má ambice prostřednictvím projektů meziuniverzitní spolupráce přispět i k cílům mimo akademickou sféru, a to ke zvyšování úrovně vzdělanosti v partnerských zemích, k politickým a ekonomickým reformám, k udržitelnému rozvoji i respektování lidských práv (Diku 2019c).

Program je poměrně **flexibilní**, **nemá žádné tematické priority** a umožňuje **realizaci širokého spektra aktivit, dle potřeb a priorit zapojených institucí**. Nejčastěji podporovanými aktivitami je například tvorba nových studijních programů včetně joint degree programů, realizace praktické výuky, terénní práce studentů, mobility studentů, letní školy, nebo modernizace knihoven. Co se **studentských výměn** týče, ani Euroasia neposkytuje stipendia k získání vysokoškolského titulu v Norsku, ale **pouze na kratší pobyty** přímo navázány na další projektové aktivity (max. na dobu 18 měsíců). Kromě projektů zaměřených primárně na vzdělávací aktivity program podporuje i projekty budování chybějících institucionálních kapacit u partnerských univerzit. Výzkum je podporován v menší míře a pouze v případě, že je propojen se vzděláváním studentů, například prostřednictvím jejich aktivní participace na výzkumných aktivitách. V posledních výzvách program ve větší míře nabádal k zapojení více partnerských univerzit z regionu, i ke spolupráci s neakademickými institucemi, jako např. se soukromými firmami a vládními institucemi, což má vést k větší relevanci a efektivnosti projektů. Jednotlivé výzvy mohou být zaměřeny **na podporu pouze některých z devíti prioritních zemí programu** (EXP_26).

Euroasia podporuje **dva typy projektů, standardní projekty a krátkodobé projekty sloužící k navázání nové spolupráce a pilotování projektových aktivit**. Standardní projekty jsou **víceleté, od dvou do čtyř let**, což mělo přispět ke dlouhodobým dopadům projektů a udržitelnosti jejich výsledků. Příjemci dotací jsou norské univerzity, zejména z důvodu snazší komunikace a kontroly využívání dotace. Program nevyžaduje žádné spolufinancování ze strany zapojených univerzit. Požadavky na reportování jsou

podobné těm u programu NORPART, Diku totiž sjednotila formální požadavky a procesy u jednotlivých svých dotačních programů (EXP_26).

Hodnoticí kritéria jsou **zveřejněna ve výzvě** k podávání projektových návrhů. Projektové **žádosti** jsou **hodnoceny dvěma zaměstnanci Diku a jedním externím hodnotitelem**, a to na základě relevance navrženého projektu, kvality projektového designu, hospodárnosti, udržitelnosti, kvality a relevance partnerství, zkušeností a expertízy zapojených institucí, jejich komplementarity, i vzhledem k průřezovým principům, zejména genderové rovnosti. Kladně jsou hodnoceny i synergie s dalšími národními nebo mezinárodními programy meziuniverzitní spolupráce (Diku 2019b).

EO 2.2 Faktory přispívající k (ne)efektivitě programů

Průběžná evaluace programu NORHED jako jeho silnou stránku vyzdvihla **flexibilitu programu**, možnost přizpůsobit projekty reálním podmínkám a potřebám partnerských univerzit **a jasné zaměření programu na budování institucionálních kapacit v terciárním sektoru** prostřednictvím navázaných akademických partnerství. K tomuto cíli výrazně přispělo i **ponechání koordinace projektů samotným univerzitám v rozvojových zemích**, projekt tak napomohl zvyšovat kapacity nejen ve vzdělávání a výzkumu, ale taky administrativní kapacity zapojených univerzit (Technopolis Group 2018; EXP_27). Management a administrace vysokých škol se ukazují jako problematické, což vyzdvihla i další respondentka z donorské agentury a koordinátoři českých projektů v partnerských zemích (EXP_26, ORG_13,33). Program Euroasia identifikoval další důvod, proč je vhodné do projektů přímo zapojit i administrativu partnerské univerzity. Akademičtí pracovníci často nemají znalosti o konkrétních byrokratických požadavcích a nařízeních své univerzity, spolupráce s administrativními pracovníky, kteří tuto znalost mají, tak může napomoci k hladšímu průběhu projektu (EXP_26).

Koordinátorka programu NORPART **kriticky hodnotila příliš velký důraz na poskytování stipendií na mobility studentů** v rámci podpořených projektů. Podle ní tak nezbyvá dostatek času a prostředků na další projektové aktivity. Problematická je taky **environmentální zátěž**, kterou cestování studentů mezi Norskem a rozvojovými zeměmi představuje. Vyzdvihla potřebu ve větší míře využívat informační technologie (EXP_25).

3.4 Efektivnost

EO 3.1 Efektivnost v napomáhání dalšímu zapojování vysokých škol do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce

Analyzované programy podporují **partnerství s různými typy univerzit v rozvojových zemích, bez ohledu na jejich velikost nebo míru zapojení** do mezinárodní akademické spolupráce. Některé univerzity tak již před jejich zapojením do programu realizovaly poměrně velké množství zahraničních projektů a spolupracovaly s akademiky z různých zemí. **Menší univerzity**, a ve velké míře univerzity zapojené v programu Euroasia, však mnoho mezinárodních zkušeností a projektů neměly a chyběly jim tak potřebné kontakty na zahraniční partnery. Těmto vysokým školám dle respondentů **programy pomohly otevřít se světu, získat zkušenosti s realizací mezinárodních projektů** a kontakty na zahraniční akademiky a zvýšit své renomé (EXP_26, 27).

Norské univerzity jsou obecně **zapojené poměrně výrazně** do mezinárodní meziuniverzitní spolupráce. Analyzované **programy** tak **cílily spíše na zvýšení jejich zájmu o rozvojové a postsovětské regiony** (EXP_26).

EO 3.2 Míra specifikace dlouhodobých výsledků projektů

Dle požadavků programu **NORHED** musí jednotlivé **projekty definovat zamýšlené výsledky na třech úrovních cílů**, přičemž v pokynech po žadatele uvádí požadovaný způsob formulace výsledků na jednotlivých úrovních:

- První úroveň (výstupy): počty absolventů bakalářských, magisterských, doktorských programů, počty nových nebo upravených předmětů.
- Druhá úroveň (cíle): jakým způsobem absolventi přispějí k zvýšení kapacit na univerzitách nebo v jiných sektorech společnosti partnerské země.
- Třetí úroveň (dopady): jakým způsobem zvýšené kapacity vysokoškolských institucí a absolventi partnerských univerzit přispějí k rozvoji společnosti a ekonomiky partnerských zemí.

Všechny projektové návrhy **musí specifikovat relevantní projektové indikátory** pro všechny úrovně cílů, **mít k dispozici baseline data** k těmto indikátorům a **reportovat postup v jejich naplňování** na nejvyšší možné úrovni (ideálně na úrovni dopadů), což má umožnit sledovat dosahování obecných cílů celého programu NORHED (viz EO 4.1) (Norad 2011).

U programu **NORPART** je **definice cílů** ponechána na jednotlivých projektech, charakter a úroveň cílů v intervenční logice **se proto může mezi projekty lišit**. Projekty však musí prokázat, jak jejich projekt přispěje k obecným cílům programu (EXP_25).

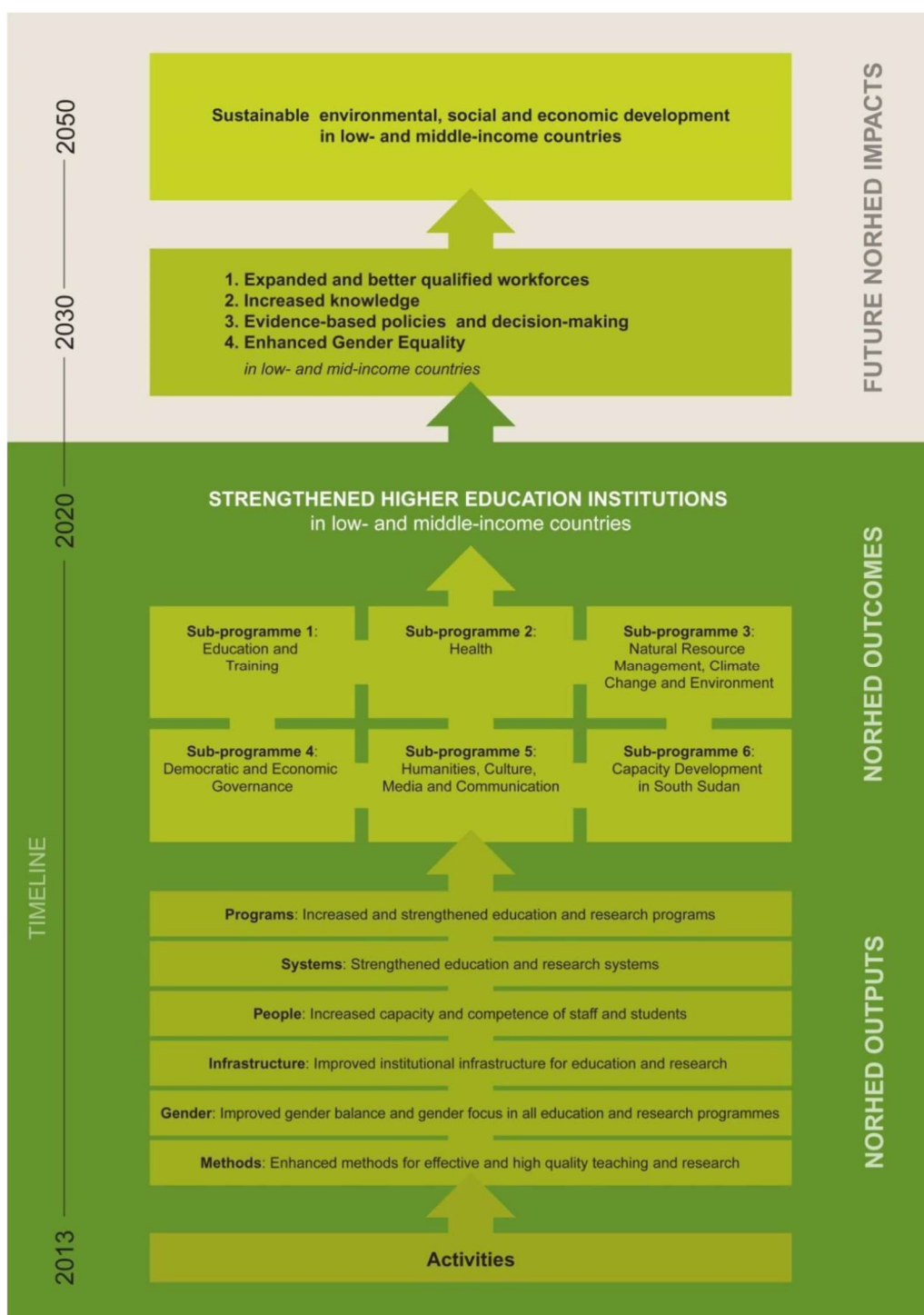
Program **Euroasia** vyžaduje, aby projektové návrhy obsahovaly **detailní popis očekávaných výsledků, zejména ale na úrovni výstupů** (např. počet nových předmětů a studijních oborů, počet studentských výměn atd.) (Diku 2019b).

3.5 Dopady

EO 4.1 Rozvojové dopady programů

Program NORHED se řídí teorií změny, která **definuje šest obecných kategorií podporovaných aktivit a výstupů** (Studijní a výzkumné programy, Systémy, Infrastruktura, Lidé, Gender, Metody), předpokládané **cíle**, ke kterým by měly projekty přispívat (posilování výukových a výzkumných kapacit vysokých škol v rozvojových zemích) a střednědobé a dlouhodobé budoucí **dopady programu**. Intervenční logiky všech podpořených projektů by měly směřovat k naplňování obecných cílů programu. Nad rámec teorie změny byl po prvním kole dotačního řízení společně s koordinátory podpořených projektů **vytvořen seznam 14 standardních indikátorů**, jejichž naplňování musí projekty vykazovat v průběžných zprávách společně s projektovými indikátory (Norad nedatováno; EXP_27).

Obrázek 1: Teorie změny programu NORHED



Zdroj: Norad (nedatováno).

Průběžná evaluace programu **NORHED** uvádí, že vzhledem ke svému zaměření na budování kapacit, vzdělávání a výzkum, má **program velký potenciál přispět k zamýšleným změnám** i po tom, co skončí financování projektů. Evaluace také poukázala na **zvýšenou schopnost partnerských univerzit vyhledávat díky zkušenosti s programem NORHED grantové příležitosti a žádat o mezinárodní granty** (Technopolis Group 2018).

NORPART ani Euroasia zatím nemají komplexní teorii změny a měřitelné indikátory dosahování cílů, systematicky tedy celkové dopady programu nesledují. V Diku **aktuálně probíhá debata o možnostech využití těchto nástrojů** pro tyto programy (EXP_25, EXP_26).

3.6 Udržitelnost

EO 5.1 Klíčové parametry pro udržitelnost programů: zájem univerzit o programy

O všechny tři analyzované programy byl mezi norskými univerzitami poměrně **velký zájem**, převyšující finanční možnosti programů (program NORPART podpořil 31 % podaných žádostí, Euroasia 63 % žádostí (Diku 2019d)). Mezinárodní spolupráce je mezi norskými univerzitami obecně vnímána jako **otázka prestiže** a široce podporována. Respondenti uváděli jako další důležitý aspekt ovlivňující zájem univerzit o tyto programy to, že **programy zohledňují potřeby jak partnerských, tak norských univerzit**. Programy nemůžou být udržitelné bez toho, aby uspokojovaly potřeby obou stran. Akademici obecně musí vykonávat výzkumnou činnost a publikovat vědecké práce, a to i ve spolupráci se zahraničními kolegy. Tyto programy představují pro norské akademiky způsob, jak navázat bližší spolupráci s akademiky z rozvojových zemí, která i v případě primárně vzdělávacích projektů může vyústit v návaznou výzkumnou spolupráci. Programy zároveň poskytují výhody i studentům norských vysokých škol prostřednictvím mobility do rozvojových zemí i častějších kontaktů se studenty a akademiky z těchto regionů, což také zvyšuje zájem norských univerzit na programech participovat. Mnoho z podpořených projektů bylo postaveno na již existujících kontaktech mezi akademiky, nebo je iniciovali akademici pocházející z partnerských zemí pracující na norských univerzitách. Pro univerzity bez kontaktů na vysoké školy v prioritních zemích existovala možnost využít krátkodobou dotaci sloužící k navázání spolupráce, společné diskusi zaměření projektů či pilotování aktivit (EXP_25, 26, 27).

Zájem partnerských univerzit o tyto programy obecně **převyšuje jejich kapacity**. Výhodu mají ty univerzity z cílových zemí, které již mají navázané kontakty s norskými univerzitami. Bez předchozí zkušenosti je pro partnerské univerzity těžké navázat spolupráci s norskou univerzitou. Agentury koordinující tyto programy **kontakty mezi univerzitami nezprostředkovávají** (EXP_25, EXP_26, EXP_27).

3.7 Další evaluační otázky

EO 6.1 Prezentace programů

Vzhledem k nutnosti zapojit do projektu norského partnera cílí agentury své informační aktivity především na norské univerzity. Využívají k tomu své webové stránky, pravidelné newslettery, nebo informační e-maily zasílané akademickým institucím. **Program NORPART osobně navštěvoval norské vysoké školy před vyhlášením první výzvy**, aby je informoval o změnách, které nastaly oproti staršímu stipendijnímu programu *Quota scheme*. K **prezentaci programů** v partnerských zemích agentury využívají především **norské ambasády** v daných zemích, **větší informační kampaně neplánují** (EXP_25, 26, 27).

Seznam použitých zkratek

ADA	Austrian Development Agency
APPEAR	Austrian Partnership Programme in Higher Education and Research for Development
Diku	Norwegian Agency for International Cooperation and Quality Enhancement in Higher Education
DZS	Dům zahraniční spolupráce
EO	Evaluační otázka
EXP_	Kód pro informanta hloubkového rozhovoru
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí ČR
Norad	Norwegian Agency for Development Cooperation
NORHED	Norwegian Programme for Capacity Development in Higher Education and Research for Development
NORPART	Norwegian Partnership Programme for Global Academic Cooperation
OeAD	Austrian agency for international mobility and cooperation in education, science and research
SIU	Norwegian Centre for International Cooperation in Education

Seznam využitých zdrojů

- APPEAR, nedatováno. Facts & Figures. *APPEAR* [online] [vid. 2019a-07-12]. Dostupné z: <https://appear.at/en/projects/facts-figures/>
- APPEAR, nedatováno. General information. *APPEAR* [online] [vid. 2019b-07-12]. Dostupné z: <https://appear.at/en/about-us/general-information/#basic-principles>
- AUSTRIAN DEVELOPMENT AGENCY, 2009. *Higher Education and Scientific Cooperation: Strategy*. 2009. Vienna: Austrian Development Agency.
- DIKU, 2019a. *About Diku* [online] [vid. 2019-07-17]. Dostupné z: <https://diku.no/en/about-diku>
- DIKU, 2019b. *Euroasia Programme: Call for applications 2019*. 2019.
- DIKU, 2019c. *Euroasia Programme* [online] [vid. 2019-07-27]. Dostupné z: <https://diku.no/en/programmes/eurasia-programme#content-section-5>
- DIKU, 2019d. *Number of project applications and projects awarded* [online] [vid. 2019-07-28]. Dostupné z: <https://statistikk.siu.no/details?country=0&county=0&level=0&institution=0&portfolio=0&program=0&from=2007&to=2019&&dimension=&bookmark=Allocation&freetext=&rowVar=Program>
- EDUCATION FOR CHANGE, 2013. *Evaluation: Austrian Partnership Programme in Higher Education and Research for Development (APPEAR). Mid-term evaluation. Final Report*. 2013. Vienna: Austrian Development Agency.
- MAUTHOFER, Tatjana, Cornelia RÖMLING a Stefan SILVESTRINI, 2018. *Evaluation of APPEAR projects (programme periods I and II): Final Report*. 2018. Vienna: Austrian Development Agency.
- NORAD, 2011. *Grant Scheme Rules for Support for Capacity Building within Research and Higher Education*. 2011.
- NORAD, nedatováno. *A Presentation of NORHED: The Norwegian Programme for Capacity Development in Higher Education and Research for Development*.
- NORAD, nedatováno. *NORHED proposal evaluation procedures*.
- NORWEGIAN MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2013. *Education for Development: Report to the Storting (White Paper)*. 2013. Oslo: Norwegian Ministry of Foreign Affairs.
- OEAD-GMBH, nedatováno. The OeAD. *OeAD* [online] [vid. 2019-07-12]. Dostupné z: <https://oead.at/en/the-oead/>
- OEAD-GMBH, APPEAR office, 2016. *APPEAR: Sixth Call. Guidelines for Applicants*. 2016. Vienna: OeAD.
- SIU, 2017. *NORPART Norwegian Partnership Programme for Global Academic Cooperation: Start-up report*. 2017.
- TECHNOPOLIS GROUP, 2018. *Mid-term Review of the Norwegian Programme for Capacity Development in Higher Education and Research for Development (NORHED): Final report*.