

# **Procesní evaluace (I,II)**

význam procesní evaluace,  
cíle procesní evaluace,  
základní přístupy k procesní evaluaci

Ondřej Hora

## Procesní evaluace jako analýza procesů:

- Zabývá se již existujícími programy (zpravidla fáze při realizaci)
- Odlišuje se jednoznačně od evaluací před programem (ex-ante evaluace, analýza potřeb, evaluací kontextu) a od evaluací dopadu (poslední blok výuky)
- není vhodné využívat procesní evaluaci pro zjišťování dopadu
- nejsou zde pokryty ani komplexní přístupy k evaluaci (sledují vše včetně situace před programem a kontextu) – např. CIPP (Context-Input-Process-Product) evaluační model (Schufflebeam 2003)
- jak je program implementován, jak probíhá
- definice přirozeného běhu programu
- zde identifikujeme stavy nebo procesy
- často je dnes evaluace již nedílnou součástí designu programu.

# Význam procesní evaluace

- Může být formativní i sumativní. Tradičně zaměření evaluace na výsledky a dopady...tvrdá evidence (spíše sumativní přístup k evaluaci), ale často nevíme jak program funguje nebo co neúspěch či úspěch způsobilo.
- Procesní evaluace je blíže k formativní evaluaci (Scriven 1967): Hlavním záměrem je poskytnout zpětnou vazbu lidem, kteří je snaží něco zlepšit (a jsou odpovědní za rozhodování o programu).
- fungování programu je ovlivňováno vnitřními i vnějšími faktory
- smyslem procesní evaluace je často odkrýt pomyslnou „černou skříňku“ (Rossi et al. 1999) – ta obsahuje aktivity, které se udály během programu – chceme zjistit, co se událo během realizace programu.
- to umožňuje např.:
  - ověřit vztah mezi programem a jeho výsledkem
  - posoudit kvalitu implementace programu
  - identifikovat faktory, které ovlivňují úspěšnost programu
  - zjistit neočekávané a nezáměrné okolnosti a výsledky
  - identifikovat silné a slabé stránky programu

## Aplikační cíle (praktický význam) procesní evaluace

- Jde tedy zpravidla o prakticky aplikovatelnou dovednost (o program)
- Dobrá procesní evaluace snižuje nejistotu aktérů v oblasti jejich dalšího jednání (Patton 1997).

Aplikačním cílem je např.:

- rozhodnutí o programu: zrušit program, rozšířit program, změnit program, inovovat program, zlepšit program.
- testování intervence u mladých programů – funkčnost? Ověřování prototypu před zavedením do masové praxe (ušetřit kapacity, čas a peníze pokud by nefungovalo)
- přenos programu do nového prostředí (jiné podmínky)
- generování obecné znalosti o programu (akademický výzkum, snaha pochopit jak obecně programy fungují, meta-evaluace, cílem např. tvorba programové teorie)
- potvrzení funkčnosti programu může posílit jeho legitimitu (Winkler 2005).
- nelegitimní cíle: potvrdit a prosadit to co chci (ideologie), pochválit se...

# Evaluační kritéria

(Fitzpatrick et al. 2004)

- Evaluační výzkum celkově zpravidla není o prostém popisu programu.
- Kritéria představují jasně určená (relevantní, obhajitelná), vymezená (před evaluací) a konzistentní hlediska hodnocení programu (jedno či více).
- Kritéria jsou vázána na evaluační problém a na nejdůležitější evaluační otázky.
- Zdrojem evaluačních kritérií mohou být a) teorie oboru, b) programová teorie, c) nastavený standard, d) objednávka či e) vlastní úsudek evaluátora.
- Evaluační kritéria vychází z cílů evaluace, definují význam a obsah hodnocení (určují očekávaný způsob indikace relevantních dat) a standardy pro rozpoznání různých forem výzkumných výsledků.
- Nemusí se vázat na programové cíle = evaluace osvobozená od cílů (Scriven 1986)
- Dvě základní oblasti hodnocení jsou programový design a implementace programu.
- Kritérium např.: zvládnutí pracovních úkolů, adaptace na podnikovou kulturu, zjištění příčiny neúspěchu programu....
- Stanovení dílčích výzkumných otázek

# Základní přístupy k procesní evaluaci

## PŘÍSTUPY

Neexistuje univerzální evaluační model (nelze, např. konfliktní cíle).

Kolik autorů, tolik přístupů, ale snaha nalézt určité podobnosti (skupiny podobných)

Evaluátor musí zvolit jeden přístup (skupinu komplementárních)

Je též spojeno s otázkou výzkumného designu. Měl by tvořit logickou vazbu mezi cílem výzkumu, použitými metodami, daty a výsledky (zodpovězení cíle výzkumu).

Eklekticismus jako alternativa ke striktnímu využití přístupu (pozor na logiku)

Rizika: a) neví, že dělá evaluaci, b) nekontrolovaně smíchá různé perspektivy (neví o tom)

Případová studie: typ výzkumu, který sleduje velmi podrobně jeden nebo několik málo případů, jejich vazby, kontext atd.

Jedná se o „ideální“ modely evaluace

## 1

# Monitorování postupu k dosažení cíle

CÍL

- definovat celkové a operační cíle a sledovat míru jejich naplnění
- typická pro přístup k implementaci shora dolů
- systematické sledování série událostí (jednorázové, s určitou periodicitou = trendy)
- program je chápán jako soubor procedur a procesů
- jde především o to pochopit, jak je program realizován
- jsou definovány klíčové aktivity (události) a jejich indikátory
- data pro indikátory jsou systematicky shromažďována v MIS
- může hodnotit též dosažený výsledek
- jde o posouzení blízkosti nebo odlišnosti od cílů

vstup (input):	500 000 Kč na jeden běh programu
výstup (output):	30 program dokončilo/10 nedokončilo
výsledek (outcome):	20 si našlo zaměstnání/20 nenašlo.

## Lineární model evaluace podle Tylera a kolegů

Rozlišují mezi obecnými cíli (goals) a specifickými cíli (objectives)

- Obecná definice cílů programu (goals and objectives)
- Utřídění cílů programu
- Definování cílů v pozorovatelné formě
- Nalezení situací, v nich může být pozorováno dosažení cílů
- Volba a vývoj pozorovacích technik
- Sběr dat
- Porovnání dat z hlediska dosažení cílů v pozorovatelné formě



## Kritická místa monitorování postupu

(Rossi et al. 1999, Fitzpatrick et al. 2004)

- Je třeba vzít v úvahu vhodnost originálního designu programu.
- Riziko monitorování nevhodných či nesmyslných cílů.
- Riziko tvorby očekávání o programu podle cílů.
- Kritická místa:
  - a) nejasné cíle programu,
  - b) nedostatek shody na cílech programu,
  - c) neadekvátní (např. příliš ambiciózní) cíle programu,
  - d) posouzení očekávaných výsledků,
  - e) posouzení zásadních strukturálních překážek dosažení.

# Kritická místa monitorování postupu

(Rossi et al. 1999, Fitzpatrick et al. 2004)

- Evaluace může přehlížet významné aspekty nedefinované v cílech
- Cíle se mohou modifikovat během implementačního procesu (Horák 2005)
- Měla by zhodnotit vhodnost využívaných indikátorů vzhledem k měřeným konceptům. Zpravidla se jedná o koncepty abstraktní povahy. Jak velká je mezera mezi konceptem a indikátorem.
- Musí být jasné, jak pracovat s mírou dosažení/nedosažení cílů
- Aktéři mohou mít tendenci volit si snadno dosažitelné indikátory nebo měnit postupy, tak aby těchto indikátorů dosáhli = naruší někde jinde (př. automobilový průmysl)
- Může být nutná změna během programu (zvláště mladý program, lokální implementace národního programu.
- Provokativní pohled: Scriven (1972) Goal-free evaluation

## Monitorování postupu k dosažení cíle (výsledku)

- Dva do značné míry komplementární přístupy.
- Zaměřený na dosažení cílů nebo na dodržení programové teorie – viz níže (Freichling et al. 2010).

Cíle/ požadované standardy	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nakolik program <u>naplnil své programové cíle</u>?</li><li>- Nakolik jednotlivé fáze či komponenty <u>přispěly k postupu</u> směrem k naplnění cíle?</li></ul>
Programová teorie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nakolik jednotlivé fáze či komponenty <u>proběhly podle očekávání</u> (program dosáhl jednotlivých kroků/etap a případně jak se odchýlil)</li><li>- Co bylo vlastně implementováno, pokud se program lišil?</li><li>- Zjištění vztahu mezi částmi programu a výsledkem</li></ul>

Deduktivní přístup, induktivní přístup a participativní přístup (Patton 1997) – mohou se kombinovat.

Role teorie v procesní evaluaci:

- obecné „vědecké“ teorie o fungování světa: příklad klíčové prvky pracovní adaptace
- programová teorie: jak se očekává, že má program fungovat
- teorie metodologie sociálně-vědního výzkumu
- teorie jako prostředek pro interpretaci dat
- teorie jako prostředek pro přenos poznatků (nová teorie, která vznikla při evaluaci programu, teorie jako prostředek obhájení výsledků)

## Role programové teorie při procesní evaluaci

- Logický model (logic model) a programová teorie jsou blízké přístupy
- Programová teorie = teoretická představa o fungování programu (design) – např. v pojetí podle Chena (1990)
- Evaluátor si programovou teorii nevymýšlí, ale získává jí od realizátorů programu (z dokumentů)
- Vymezení podstatných částí programu (komponent) od nichž je očekáván efekt směrem k dosažení cíle programu a případně dílčích cílů pro jednotlivé fáze (Patton 1997).
- Evaluátor musí znát cíle, obsah a strukturu programu
- Obsahuje zásadní předpoklady (více) o fungování (částí programu) (Patton 1997)
- Pokud jsou stanoveny teoretické předpoklady o fungování programu, měly by být jednoznačně a „správně“ definovány.
- Je dobré znát teorie o tom, jak a proč by měl program přinést očekávané efekty = mechanismus (např. signální teorie, teorie hledání zaměstnání...)
- Určení klíčových aktérů (stakeholderů) z hlediska realizace (jsou účastníky programu, ovlivňují nebo jsou ovlivňováni).

## Role programové teorie při procesní evaluaci

- Umožňuje, aby programová teorie vyplula na světlo
- Umožňuje porovnat programovou teorii a konkrétní realizaci (implementaci programu) (Chen 2005).
- Otázka Program fidelity (přesnost, věrnost):
- Přítomnost klíčových předpokladů v programové teorii (Morra-Imas a Rist 2009)
- Je třeba určit klíčové předpoklady, které musí být ověřeny (Morra-Imas a Rist 2009)
- Posoudit, zda a proč nebyla programová teorie v konkrétních případech dodržena.
- Posoudit, zda to vadí, že nebyla dodržena.
- Umožňuje identifikovat „díry“ v programové teorii
- Možná ukáže, které teorií vymezené aktivity jsou pro výsledky programu nejpřínosnější.

# (Ne)soulad mezi programovou teorií a programem

Patton (1997)

TEORIE

- Programová teorie by měla mít obecně přijímanou verzi.
- Často ten, kdo rozhodl o existenci programu, není tím, kdo rozhoduje o jeho programové teorii (nějak to udělejte).
- Lze očekávat rozdíl mezi programovou teorií a realitou (není vždy špatně)
- Programová teorie by měla být nahlížena kriticky
- Riziko nízké aktuálnosti programové teorie (první plán)
- Příčiny změny: nepoužitelnost plánu, rozdílné osoby designují a implementují (např. nedorozumění, rezistence), změna kontextu, poznatky z implementační praxe, zpětná vazba od účastníků programu vedla ke změně, důsledek evaluace

- definice klíčových částí programu
- otázky vztahující se k jednotlivým částem programu
- tzv. manažerská evaluace umožňuje klást si otázku na cokoliv = např. organizační kultura...
- namísto komplexní evaluace se může zabývat velmi malou částí programu
- otázky, které jsou klíčové pro rozhodování nebo které významně redukuje nejistotu.
- otázka programu realizovaného na více místech (multi-site evaluation)



# Component analysis (analýza částí)

ČÁSTI

Části programu	Příklady otázek
Cíle programu	Na jaký problém se program zaměřuje? Jsou cíle formulovány jednoznačně?
Programová teorie (plán fungování programu)	Jaké jsou hlavní programové aktivity? Byl program dobře naplánován? Byla zvažována alternativní řešení? Nakolik program proběhl podle plánu?
Cílová populace a skupina	Byl program poskytnut cílové populaci? Nakolik dostupný byl program pro cílovou populaci? Jaké jsou charakteristiky účastníků programu? Kdo program dokončil a kdo ne?
Kontext	V jakém politickém, ekonomickém kontextu se program odehrává? Jaké kritické vnější faktory ovlivnily implementaci programu?

Části programu	Příklady otázek
Aktéři	Kdo je klíčovým aktérem programu? Jaká je organizace, která program realizuje? Kdo se zapojil do programu? Co dělají realizátoři programu? Jak probíhala spolupráce?
Programové aktivity/procesy	Jaké jsou hlavní programové aktivity? Jak dlouho program trvá? Má program všechny požadované části? Jak program (jednotlivé aktivity) proběhly? Ověření stálé kvality (standardu) programu? Liší se program pro jednotlivé účastníky?
Zdroje	Jaké jsou podpůrné funkce v programu (marketing, účetnictví?) Jsou finanční prostředky přiměřené pro realizaci programu? Byly finanční prostředky účelně využity?
Výsledky	Byl již program dříve hodnocen? Proč program (ne)dosáhl očekávaných výsledků? Vztah mezi konkrétní částí programu a výsledkem?

## 4

## Přístupy založené na identifikaci kauzálních vztahů

(Miles a Huberman 1994, Reid 1990, přednáška Suchanec)

DOPAD

- Zpravidla jsou vedeny teoreticky (pracují s teoreticky vymezenými faktory)
- např. „Theory based impact evaluation“ (vlastně dopadová)
- Zajímají se o vztah mezi aspekty a výsledky programu
- Cílem je přesvědčit se o (ne)existenci logického řetězce dopadu
- Nejde primárně jen o porovnávání s programovou teorií.
- Jsou založeny na analytické indukci v konkrétních případech (případové studie) = nejde vlastně jen o program
- Pracují s přítomností nebo nepřítomností charakteristik či událostí (střípky kauzálního řetězce) které vedou nebo nevedou k výsledku (též chtěný/nechtěný)
- Nejde o prokázání souvislosti ve statistickém smyslu, ale o porozumění (a vysvětlení)
- Užitečné akademicky, při obhajobě funkčnosti a při přenosu

- Procesní evaluace podle Patton (1997)
- Proč program dosáhl či nedosáhl výsledku?
- Jaké byly zásadní změny během programu?
- Jaké faktory ovlivnily úspěšnost programu?
- Preferuje induktivní přístup.
- Sleduje každodenní fungování programu.
- Klíčovým zdrojem informací jsou aktéři.
- Zajímá se i o nečekané a neformální věci.
- Tento typ evaluace velmi pracuje se sociálním kontextem realizace programu

# Procesní evaluace: Identifikace faktorů uvnitř a vně programu

FAKTOR

- Odlišují se vnitřní faktory (uvnitř programu) a vnější faktory (mimo program)
- Odlišují se faktory, které napomohly realizaci programu (drivers) a ty, které byly překážkou v realizaci programu (barriers, obstacles).

	Vnitřní	Vnější
Úspěch (napomáhá)	velmi kvalitní kompetence lektora	otevření továrny v místě programu
Neúspěch (překáží)	nedostatek finančních prostředků či lidských zdrojů z důvodu špatného odhadu finanční náročnosti programu	konkurence jiného programu (zaměstnavatelé)

# Příčiny selhání při implementaci programu (příklady)

Rossi et al. (1999), Patton (1997)



FAKTOR

- Proč programy selhávají?
- Chybné plány, předpoklady, nerealistická očekávání
- Malá adaptace programu na kontext: např. chyba při přenosu programu do jiných podmínek
- Nedostatečnost intervence (nebyl realizován, malý rozsah a intenzita programu, nevhodné nástroje, prostředky využity na něco jiného)
- Problémy v řízení programu
- Malé schopnosti realizátorů programu
- Nespolupráce aktérů: konfliktní zájmy (resistence), malý zájem o realizaci programu (neúčast, lemplování)
- Nejasná, benevolentní pravidla v programu.
- Nekontrolovatelná variabilita intervence (nejasný obsah programu, řešení ad hoc, spoléhání na kolegy a na náhodu)
- Nedostatečné zdroje vyhrazené na program.

- hodnocení snahy (effort) podle Patton (1997)
- quality control and quality assurance (Fitzpatrick et al. 2004)
- hlediska: kvalita v programu, standardy, procesy a výsledky
- definice standardu nebo referenční hodnoty (minulý stav)
- klíčové je a) jaký je standard a b) kdo ho určuje (Morra Imas a Rist 2009)
- umožňuje identifikaci silných a slabých stránek v programu
- nehodnotí se, co a jak přispělo k fungování, ale jaké to je
- může být pojato kvantitativně i kvalitativně
- jednou variantou je expertní hodnocení (akreditace, recenzní řízení...)
- často jsou využívány zpětné reakce účastníků programu
- úspěch či neúspěch programu je vnímán skrze hodnoty různých účastníků programu
- někdy se sledují osobní přínosy účasti v programu (něco se naučil, s někým se seznámil, skupinová dynamika...)
- může sem být teoreticky zařazena i určitá forma analýzy naplnění potřeb

## Hodnocení kvality programu

- obsah kurzu (vhodný, srozumitelný, užitečný...)
- využití metody
- lektor
- intenzita výuky (nestíhají tempo, dostatečný počet hodin na to, aby se to naučili, dostatek času na domácí přípravu)
- též možná kontrola dosažení standardu (např. výuky)



## Hodnocení tzv. na úrovni reakce

- Často hodnocení tzv. na úrovni reakce (Kirkpatrickův model) = co si o tom lidé myslí, co nám o tom říkají, jak se jim to líbí....
- „subjektivní posouzení kvality“
- různá hlediska: potřeby, přínosy, spokojenost apod.
- významná je role jazyka při porozumění v procesu komunikace
- Hlavní je účel, k němuž to využijeme.
- Evaluační přínos je v možnosti zlepšit a též v porozumění osobám z hlediska jednání aktérů v konkrétních situacích
- Časté pozitivní výsledky výzkumů spokojenosti (Shaw 1999)
- Obtížně nahradí dopadovou evaluaci a jiné metody zaměřené na výsledky (některé evaluace to tak dělají, ale není to dobré).

## Hodnocení tzv. na úrovni reakce

- Riziko zkreslení výsledku z důvodu stylizace respondentů a snahy ochránit realizátory programu (často jsou v podřízeném postavení nebo mají zájem na výsledku = mohou i lhát...)
- indikátorem jsou protichůdná tvrzení nebo rozdílné informace od různých osob, řešením je doptat se (může být nedostatkem informací o komplexním jevu nebo i nedorozumění).
- Stejný problém platí pro pozorování stylizovaných aktivit evaluátorem.
- Nemusí být schopní rozpoznat přínosy programu (děti, drogově závislí)
- Ochrana anonymity a konfidentiality respondentů (obtížné u malých programů).



## 7 Participativní přístupy

# ÚČATNÍCI

- Široká skupina různých přístupů (např. empowerment evaluace, naturalistická evaluace podle Guba a Lincoln 1989)
- Může se velmi lišit role evaluátora (tradiční vs. přímá účast)
- Evaluátor je zprostředkovatelem, spolupracovníkem a učitelem, který pomáhá lidem provést jejich evaluaci (Patton 1997)
- Účastníci jsou přímo zapojeni do evaluace
- Evaluace jsou často založené na induktivním usuzování (co se děje)
- Využívají skupinovou dynamiku: forming (formulace), storming (dohadování), norming (domluva) and performing (akce) (Morra Imas a Rist 2009)
- Jde především o vnitřní zhodnocení (sebehodnocení)
- Lidé se učí v procesu evaluace (odlišnost)
- Sbírají data z různých zdrojů, sledují různé perspektivy
- Připouští že může být obtížné nalézt pravdu, spíše prezentují různé perspektivy
- Cílem je často podrobný vhled do zkoumaného programu
- Riziko = kritika participativního výzkumu jako příliš intuitivního a naivního (Shaw 1999)

## Akční výzkum (a rozvojová evaluace)

- Cyklický proces, který zahrnuje a) zhodnocení problémové situace, b) naplánování intervence, c) implementaci a d) vyhodnocení výsledků
- Je založen na zapojení stakeholderů a na vzájemné spolupráci při řešení praktických problémů
- Cílem evaluace je podpořit informované rozhodování o podobě intervencí a o jejich možné změně na základě předchozí úspěšnosti.
- Evaluátor či skupina evaluátorů je členem skupiny, která se aktivně podílí na změně (členové nejsou jen respondenty jako v běžné evaluaci, role evaluátora experta může být oslabena)
- Významným kladem může být větší vhled do problému.
- Obdobně uvažuje též rozvojový přístup k evaluaci (zkusíme, když to nepomůže, zkusíme něco jiného)...(Reid in Shaw 1999)
- Patton (1997) spojuje rozvojovou evaluaci s organizačním rozvojem (OD)
- Je významně odlišné od tradičního proudu evaluace (viz Patton 1997: 112)

## Praktický postup počátku procesní evaluace

- Principy: aktivita, reaktivita, adaptivita (Patton 1997)
- Představa o řešeném problému a o programu musí být natolik jasná, aby evaluátor mohl popsat výzkumný problém a vyvodit výzkumné otázky.
- Hlediska vysokého významu informace a vysoké nejistoty (Crombach et al. 1980)
- Objednávka: vyjasnit si po dohodě se zadavatelem jednoznačně (ideálně písemné zadání): jaký typ evaluace se očekává, co se má evaluací zjistit – jaké bude využití výsledků.
- Evaluátor se rozhoduje, zda přijmout objednávku (podmínky, etické otázky, kontext...).

## Volba konkrétního přístupu k evaluaci

Základem je Cronbachův (1982) postup:

### **a) vypsát si všechny možné evaluační otázky (divergence)**

- zdrojem otázek pro evaluaci jsou stakeholdeři.
- stakeholdeři mají různé názory na program
- a) příznivci/odpůrci,
- b) jiný důraz, co je významné,
- c) tajné záměry (zrušit)
- porozumění významu jednotlivých otázek (obsah, důsledky pro design)

Tři typy otázek: 1) popisné, 2) normativní a 3) příčina-následek (vysvětlující) (Morra Imas a Rist 2009)

## Volba konkrétního přístupu k evaluaci

### **b) identifikovat významné otázky (convergence)**

- redukce komplexnosti – a) nejprve každá otázka zvlášť, b) pak zhodnotit celek
- vzhledem k užitečnosti (viz Fitzpatrick et al. 2004: 249).
- profesionální úsudek evaluátora + konzultace (stakeholders, znalec obsahu)
- zabránit zmanipulování cílů
- identifikovat, co jsou klíčové části problému (úmrtnost dětí na dětském hřišti nebo na přechodu)
- relevance otázek vzhledem k programovému cyklu a typu evaluace
- proveditelnost (?)
- vyžadovaný evaluační standard (?) = publikum

## Volba přístupu k procesní evaluaci

- c) vytvořit pro tyto otázky evaluační kritéria
- Porozumět obsahu otázek vzhledem ke kontextu hodnocení
  - Co jsou klíčové prvky hodnocení?
  - Může být více dílčích prvků pod jedním kritériem.
  - Můžeme definovat dílčí evaluační otázky?
  - Definování standardu pro dosažení klíčových prvků.
  - Jak se rozezná, zda byla otázka odpovězena?
  - Definování standardu je zrádné, ale mj. pomáhá redukovat budoucí manipulaci s výsledkem.
  - Absolutní standard (kolik?), vnitřní relativní standard (o kolik?) a vnější relativní standard (tolik?)



## Volba přístupu k procesní evaluaci

### D) najít vhodný design evaluace

- Co to je vhodný(?) design (?) evaluace (?)
- Různé otázky mohou vyžadovat různé designy
- Zvážit možnosti alternativních designů (klady a očekávané limity)
- Konzultovat potenciální design evaluace se stakeholdery
- Posoudit očekávané přínosy evaluace jako celku.
- Šíře a hloubka evaluace (Patton 1997) = co je užitečné a reálné (praktické limity evaluace: finance, evaluační kapacita, adekvátnost k cílům evaluace (efektivní), včasná potřeba výsledků, čas)
- Posoudit nároky na metodologickou kvalitu evaluace
  
- Je možné vytvořit evaluační matrix podle potřeb evaluátora (Gelmon, Foucek a Waterbury 2005, Morra Imas a Rist 2009)

# Role evaluátora při evaluaci



EVALUÁTOR

- různé role: neutrální, mediátor, advokát, hledá obecný prospěch...
- obtížnost nestranné role evaluátora (důvěrné informace, etická dilemata, přílišná blízkost evaluátora k některým osobám, konflikt zájmů, riziko zneužití role a manipulace s účastníky)
- rizika ideologického hodnocení programu – potvrdit co chci, aby vyšlo, sentimentalita – obcházení po špičkách...(Shaw 1999).
- úkolem evaluátora je především přednostně zajistit evaluaci.
- měl by přinést expertní znalost hodnocení
- kompetence: znalost problematiky, znalost evaluace, umět komunikovat
- co jsou evaluační úkoly a kdy mají být splněny.
- konflikt realizace programu a evaluace – zajistit, aby evaluátor pokud možno nenarušoval chod programu a nenarušoval vztahy mezi stakeholdery
- ověřovat validitu dat – tendence vylepšovat, kontrola lze asi jen namátkově...

# Role evaluačního plánu při procesní evaluaci

(Fitzpatrick et al. 2004)

EV. PLÁN

- Doporučuje se vytvořit evaluační design a plán
- Evaluační plán vychází z evaluačních kritérií a volby vhodného designu studie
- Určení klíčových aktérů (stakeholderů) z hlediska evaluace (viz Fitzpatrick et al. 2004: 202)
- A) Vytvořit ve spolupráci se stakeholdery anebo B) alespoň seznámit s ním stakeholdery = snížit riziko, že evaluaci později odmítnou
- Rozdělení evaluačního plánu na vstupy, aktivity, výstupy a výsledky.
- Určit časovou osu evaluace v návaznosti na programovou teorii
- Určit všechny nezbytné aspekty hodnocení
- Informace a data se často musí sbírat průběžně a evaluátor se k nim dostává i zpětně. Určit, kdo ta data bude shromažďovat.
- Naplnění evaluačního plánu je nutné průběžně kontrolovat.
- Evaluační plán není tolik třeba u některých specifických typů procesních evaluací.

# Evaluační otázky před začátkem realizace hodnocení

(Fitzpatrick et al. 2004, str. 276-277)

EV. PLÁN

- Co je smyslem hodnocení?
- Co má být hodnoceno? (program – základní reflexe: cíle, odpovědnost aktérů, programová teorie, politický kontext, určení konkrétního prostředí = settingu, kritické události atd.)
- Jaké informace je nutné zachytit?
- Vlastnosti čeho či koho mají být zjišťovány?
- Jak budou vybráni hodnocení?
- Je třeba využít specifický způsob výběru vzorku? = viz např. Rubin (2008)
- Kdo má být do evaluace zapojen?
- Jaké metody a nástroje využijeme ke sběru dat?

# Evaluační otázky před začátkem realizace hodnocení

(Fitzpatrick et al. 2004, str. 276-277)

EV. PLÁN

- Jaká data se musí průběžně sbírat?
- Jaké jsou zdroje dat?
- Kdy, kde a jak budou sbírána data?
- Jsou hodnotitelé proškolení, mají dostatečné zdroje a přístupy potřebné k evaluaci?
- Kdo je zodpovědný za jednotlivé evaluační úkoly? (kompetence)
- Jak budou data uchovávána, analyzována?
- Jak na sebe jednotlivé evaluační úkoly navazují?
- Jaké jsou náklady a zdroje na evaluaci?
- Jaká je časová náročnost evaluace?
- Jak budou data využita?
- Kdy bude potřeba mít evaluační zprávu (prezentovat výsledky)?



# Gantt graf

(Fitzpatrick et al. 2004, str. 280)

EV. PLÁN

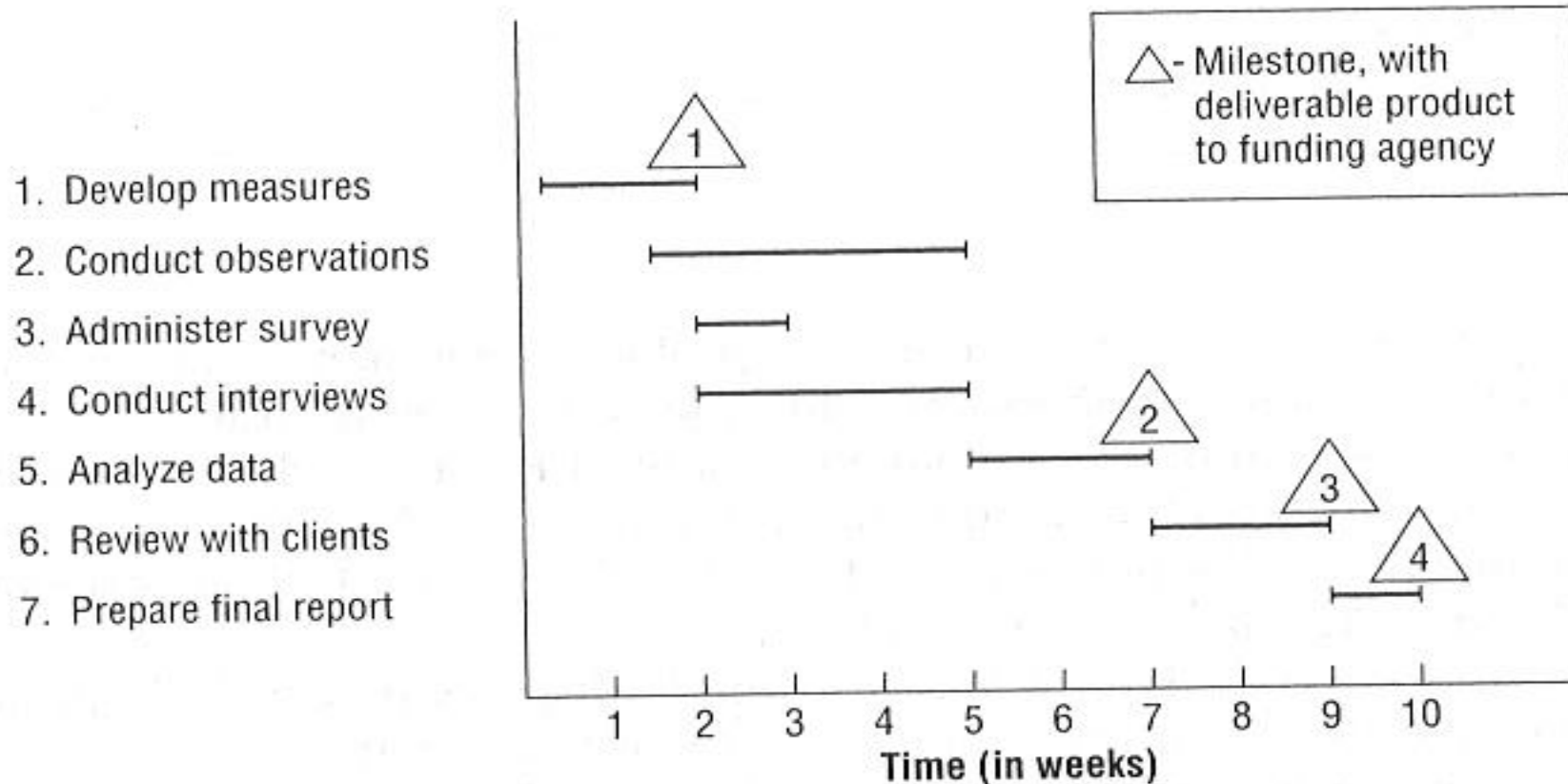


FIGURE 13.6 *Example of Showing Milestones on a Gantt Chart*

## Volba metody vhodné pro procesní evaluaci (i více)

- Očekává se využití sociálně vědních metod (znalost)
- Očekává se vedení příslušné evidence o postupu výzkumu
- Limitované zdroje nebo evaluační kontext mohou bránit využití některých metod.
- Snaha využít stávající data (pak ověřit = jako sekundární analýza)
- Ověřit/zajistit, za jaké období (časový úsek) jsou data.
- Rozhodnout, zda potřebuji strukturovaná, případně porovnatelná data (např. z dotazníků)
- Těžko si lze představit procesní hodnocení zcela bez využití kvalitativních dat (rozdíl monitoring)
- Zásadní výhodou je rozvíjející se (vícečetný) výzkum (např. doptávání...)
- Zvážit hledisko „vtíravosti“ (narušování) jednotlivých metod (zda vadí)
- Rizika spojená s platností výsledků (např. retrospektivní rozhovory)
- Limity na straně účastníků (nemají čas, dotazník by nevyplnili, rozhovor neposkytnou).

Metody	Charakteristika	Příklady využití
Dotazníky	poskytují strukturovaná, standardizovaná data (ale mohou i nestandardizovaná) od více lidí	demografické otázky, otázky na chování, názory, postoje
Nezúčastněné pozorování	zpravidla nereaktivní, při akci, průběžné zapisování mohou dělat i realizátoři programu a pak předat	terénní poznámky (informace, názory, chování, aktivity)
Zúčastněné pozorování	zpravidla reaktivní, při akci, obtížné z hlediska plnění více rolí	terénní poznámky (reakce, informace, názory, chování, aktivity)
Individuální rozhovory	spíše méně, osoby, časově náročné, najít správný moment, interpretace	zkušenosti, názory, informace, argumenty
Ohniskové (fokusní) skupiny / (komunitní setkání = větší)	6-12 osob+ moderátor, výhodou dynamika rozhovoru, nevýhody: nemluvní, nevhodné pro intimní informace, nevhodné pro příliš rozdílné osoby	doplňené informace, rozvíjející se argumenty, konflikty...
Analýza dokumentů:	vnitrofiremní dokumenty, výroční, evaluační zprávy, kasuistiky klientů	programová teorie, kontext, interní informace..
Analýza kvantitativních ukazatelů:	Převážně číselnou formou. Zpravidla se sbírají informace skrze informační systém.	Průběžné sbírání (sledování) informací o struktuře programů a o průběhu programů.



## Role databázových systémů

- potřeba využít stávající data (identifikovat zdroje dat, zeptat se)
- dnes mají zpravidla elektronickou formu (databáze)
- existují různá rozhraní pro vkládání, správu (třídění, úpravu) a výstupy z dat
- umožňují mnoha-prostorové uspořádání dat
- pokud nové, pak zajistit, aby se do systému vkládala ta správná data ve vhodném formátu a aby bylo možné je dále využít
- bariérou je zdrojová (lidská, časová) náročnost, ale často jsou k dispozici, protože je to vyžadováno
- rizika v podmínkách ČR: nespolehlivá nebo nekompletní data (reprezentativnost), nedodržování metodologických standardů
- pozor na legální limity přístupu k datům, uchování a využití dat
- pozor na riziko ztráty dat (nemá záložní kopie)

# Etika při procesní evaluaci (Eisner 1991, House 1993, Shaw 1999, Patton 1997...

	Rizika	Aktivity pro etický přístup
nepoškodit účastníky	<ul style="list-style-type: none"><li>• poškození účastníků programu</li><li>• přílišná náročnost pro účastníky</li><li>• role „dvojitého agenta“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• souhlas autorit (vedení)</li><li>• vzájemný respekt</li><li>• vyhnutí se manipulaci</li></ul>
ochrana soukromí	<ul style="list-style-type: none"><li>• narušení soukromí účastníků programu</li><li>• ohrožující prostředí výzkumu (rozhovoru)</li><li>• nejasný evaluační rámec (kdy jde o sběr dat, které informace lze využít)</li><li>• zveřejnění citlivých údajů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• konfidentialita (důvěrnost): je otázkou, nakolik je to možné v evaluačním výzkumu</li><li>• vždy zvážit v konkrétních případech právo evaluátora zveřejnit citlivé informace</li></ul>
svobodná účast	<ul style="list-style-type: none"><li>• vynucená účast na evaluaci</li><li>• zatajení informací o využití evaluace programu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• otevřená evaluace (bez zastírání záměrů)</li><li>• svobodná vůle účastnit se (omezení donucování, možnost přerušit rozhovor)</li><li>• informovaný souhlas: účel výzkumu, podmínky rozhovoru, využití dat</li></ul>
výsledky evaluace	<ul style="list-style-type: none"><li>• nízká kvalita (odfláknuté)</li><li>• zneužívání informací</li><li>• neetické interpretace</li><li>• zatajení informací o výsledcích evaluace</li><li>• upření přínosu účastníkům programu</li><li>• „Going native“ (ztotožnění)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• právo účastníků znát výsledky evaluace</li><li>• právo účastníků vyjádřit se k výsledkům před zveřejněním</li><li>• pravdivé a férové výsledky (zadavatel často musí věřit)</li></ul>

## Časové hledisko při procesní evaluaci

- Procesní evaluace je časově náročná aktivita a vyžaduje přítomnost evaluátora nebo delegované osoby na místě a častý kontakt s realizátory programu.
- Je třeba mít čas na komunikaci, rizikem prostorová vzdálenost.
- Velké riziko selhání při evaluaci postavené na jednorázovém kontaktu.
- Identifikovat časové body sběru dat hned na začátku (a limity získání dat)
- Časové hledisko evaluace – často je příliš krátké vzhledem k posunům v realizaci projektu (např. prázdniny, dovolené, zahlceni jinými úkoly),
- V praxi hrozí riziko, že výsledky jsou sledovány a představeny příliš brzy nebo pozdě...(našel si práci po týdnu?)
- Riziko z prodlení nebo nepřítomnosti (čas plyne a aktivity se dějí) – dobře naplánovat na začátku
- Mění se podoba aktivit nebo jednotliví aktéři. Být včas informován o změnách

## Obtíže v interpretaci informací a dosažení výsledků

- Analýza rozhovorů je klíčovou dovedností při procesní evaluaci
- Obtížnost vztahu mezi daty (informacemi, důkazy) a vyvozenými závěry
- Vyhradit si na analýzu dat dostatek času
- Evaluace musí být založena na datech (bohužel ne vždy je)
- Procesní evaluace může být vedena jak deduktivními, tak induktivními procesy (co čeká publikum?)
- Protichůdné výsledky kvantitativních a kvalitativní metod
- Data mají často kvalitativní charakter (specifikum, otázka jazyka (moc, hodně, dost...), obtížné interpretace, citlivé, zraňující...)
- Při procesní evaluaci je pro interpretaci nutné znát kontext
- Data, výsledky, závěry, doporučení (viz též Patton 1997: 307)
- Interpretace je vedena nejprve na základě kritérií hodnocení: Indicative (obsah, metody), utility (užitečnost) a value (hodnota)
- Brzké řešení diskuzí překvapivých a neplánovaných výsledků (žádný, nikoho, nikdy...)

## Evaluační zpráva (celkový pohled) (Shaw 1999, Fitzpartick et al. 2004)

VÝSL.

- písemný výstup z procesního hodnocení (text evaluační zprávy).
- veřejné a neveřejné (nesmí se zveřejnit) evaluace
- výhody a nevýhody evaluační zprávy (podrobné/nečtou) (Patton 1997)
- doplňkem či alternativou jsou „manažerská shrnutí“ (1-4 strany)
- minimálně charakteristika programu, vysvětlení výsledků, závěry, doporučení
- příklad struktury kompletní evaluační zprávy viz Fitzpatrick et al. (2004, str. 383)
- role evaluátorů při tvorbě závěrečné zprávy (role, nutnost shody)
- je významné být schopen vidět program jako celek (Stake 1991)
- brát v úvahu evaluační kontext (realizační, politický...)
- očekávaný dopad evaluace: potěší nebo poděsí?
- mít odvahu prezentovat i to, co nebude populární
- různé revize evaluační zprávy (připomínky vítány)

## Představení výsledků

- určit vhodnou osobu pro prezentaci
- role evaluátora při prezentaci: neutrální, poziční, mediátor (viz Shaw 1999)
- musí být *připraven* hájit jednotlivé evaluační závěry
- hledisko autentičnosti, průkaznosti, podmíněné závislosti (dependability) a ověřitelnosti výsledků (jak pracovat s daty, jaký je vztah mezi daty a vyvozenými závěry) (e. g. Bitsch 2005)
- evaluátor musí v záloze originální evaluační nástroje a data (Fitzpatrick et al. 2004)
- metodologické problémy = nízká důvěra ve výsledky (credibility)
- brát při výkladu v úvahu evaluační kontext (realizační, politický...)
- obtížnost veřejného představení výsledků – různé skupiny (realizátoři, objednatel, publikum) = někdy více verzí.
- pro určité skupiny jsou lepší jednoduché prezentace (Powerpoint)
- grafy jsou lepší než tabulky (umožňují snazší vhled v omezeném čase)
- pokud je to možné, měla by se říci hodnota dosaženého výsledku
- stakeholdeři nechtějí být překvapeni (veřejně, silné reakce)