

Evaluace

jako aplikovaný výzkum posuzující kvalitu a hodnotu intervencí

nástroj Teorie změny

Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D.

freelance evaluation specialist

jirina.svitakova@gmail.com

8.11.2019, KISK



Proč jsme se tu dnes sešli?

Řekni studentům...

- Jak se dělá evaluace sociálních inovací?
- Jak se dělá evaluace služeb poskytovaných knihovnou?
- Jak konkrétně probíhá evaluace projektu **Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách** na KISKU?
- Možnosti evaluace jako témata diplomové práce: měření dopadů projektu / služby

Obsah prezentace

- I. Úvodní kontext**
(definice evaluace, monitoring, indikátory)
- II. Pochopení intervence**
(Analýza stakeholderů, Teorie změny)
- III. Evaluační plán**
(harmonogram, matice, otázky, kritéria)
- IV. Přehled výzkumných designů**
(smíšený - kvalitativní a kvantitativní přístupy)
- V. Příloha:**
Návrh přístupu k evaluaci akce v knihovně

Definice: evaluace x výzkum x věda

- **věda** = systematický způsob racionálního poznávání skutečnosti, zaměřený na spolehlivost výsledků a často i na možnosti aplikace a predikce
- **výzkum** = kreativní systematická činnost prováděná za účelem (zvýšení) poznání o daném objektu; stanovuje fakta, potvrzuje/vyvrací výsledky předchozího výzkumu, vytváří teorie a řeší stávající nebo nové problémy
- **evaluace** = systematické posouzení kvality a hodnoty, popř. významu určitého objektu (projektu, služby, ad.)
- **programová evaluace** = *sociálněvědní aktivita* zaměřená na sběr, analýzu, interpretaci, syntézu a sdělování informací o činnosti a efektivitě veřejných politik a programů.

(zdroj definic: Martin Nekola, PhD)

Evaluace

- typ *aplikovaného výzkumu* – zcela jednoznačně zaměřený na specifické, konkrétní předem stanovené cíle využití
(zdroj: OECD, *Frascati manual*)
- jednoznačný klient (nejen úřad či organizace!) => poskytnutí užitečné zpětné vazby musí mít konkrétního příjemce
- aplikace transparentní a rigorózní metodologie
- ALE... častá omezení:
 - **čas** na sběr dat a zpracování
 - **rozpočet** (finanční zajištění výzkumu)
 - **dostupnost dat** a dosažitelnost respondentů
 - **politická vůle** (či zvůle a tlak na pozitivitu zjištění)

- Shrnutí:

Evaluaci děláte, protože se někdo potřebuje v konkrétním čase dozvědět odpovědi na otázky související s kvalitou něčeho, co se dělá

- Příklady:

- evaluace dopadů nástrojů národních politik
- evaluace dopadů dotačních programů
- evaluace procesu a dopadů projektů
- evaluace služby poskytované knihovnou
- evaluace studijního programu

- Evaluace **poskytuje informace** o tom, jak dobře/špatně se něco udělalo a **proč**

- Evaluace zjišťuje rozdíl mezi tím, čeho se dosáhlo a čeho mohlo být dosaženo

A co tedy „dělá“ evaluátor?

- Komunikuje se zainteresovanými subjekty (udělá si **analýzu stakeholderů**) a **konzultuje očekávání** od evaluace se zadavatelem
- Rekonstruuje nebo vytvoří logický rámec projektu (připraví a projedná s řešitelem projektu **teorii změny**)
- Navrhne **design a průběh** evaluace včetně požadavků na monitoring (**indikátory**) vzhledem k podmínkám a formuluje **evaluační otázky** do evaluační matice
- Řídí náklady evaluace vzhledem k rozpočtu
- **Provádí evaluační výzkum** (sám, nebo najímá a rozděljuje úkoly týmu, který ji provádí)
- Nastavuje a hlídá standardy a etický kodex
- **Sbírá, analyzuje, interpretuje data a prezentuje výsledky, navrhuje doporučení**

Odlišné typy evaluací podle zařazení do projektového cyklu

- **mid-term/on-going** (procesní typ evaluace)
 - **formativní** – zaměřuje se na běžící intervence
 - sleduje změnu mezi „před“ a „během“ implementace
- **ex-post, at-the-end** (dopadový typ evaluace)
 - **sumativní** – zaměřením na výsledky a důsledky
 - sleduje rozdíl „před“ a „po“ ukončení projektu (s různým časovým odstupem)
- **ex-ante, before-beginning** (analýza potřebnosti)
 - odhaduje očekávatelné výsledky navrhovaných intervencí

Kde obvykle vzniká nepochopení?

Evaluace není „jen“ monitoring.

MONITORING

ROZDÍLY

EVALUACE

- **průběžné** až rutinní sledování
 - sleduje jak jsou naplňovány hodnoty **indikátorů**, měřící postup intervence
 - **interní aktivita** projektového týmu
 - používá se pro **sběr dat** o aktivitách, výstupech a výsledcích projektu, a k měření výkonu programu
 - poskytuje jeden z typů vstupních dat pro evaluace
- prováděna **periodicky** (nebo jednorázově) a její realizace je časově omezená
 - **vyhodnocuje data** získaná různými způsoby
 - může být prováděna **interně** projektovým týmem, **externím specialistou** nebo společně (**participativně**)
 - poskytuje **periodickou zpětnou vazbu** stakeholderům

DOPLŇUJÍCÍ SE ROLE

MONITORINGU a EVALUACE

- objasňuje využitím čísel **cíle** intervence
- propojuje aktivity a jejich zdroje s cíli
- přeformulovává cíle na výkonnostní **indikátory**, kterým nastavuje vstupní (baseline) a cílové hodnoty
- rutinně sbírá data o vývoji hodnot indikátorů, **porovnává aktuální stav s cílovou hodnotou** (sleduje míru naplnění)
- reportuje vývoj hodnot manažerům a ukazuje na problémové oblasti
- analyzuje **proč** jsou nebo nejsou a **u koho** dosahovány očekávané výsledky
- identifikuje **příčinné souvislosti** mezi aktivitami a dosaženou změnou (výsledkem)
- **přezkoumává** proces implementace
- zjišťuje vznik **nezamýšlených** dopadů
- předává zkušenosti (lessons learned), vyznačuje úspěchy a **formuluje doporučení**

- Evaluace v jakékoliv fázi intervence se neobejde bez znalosti **výchozího stavu**
 - Nejhorší evaluační designy vznikají v situaci, kdy intervence končí/již proběhla a někdo si vzpomene, že teď by se mělo vyhodnotit, jaký to mělo „dopad“. Pak se obvykle stane, že dojde k jednomu sběru dat, který není s čím srovnat, na účastnících a realizátorech, kteří už často nejsou dostupní.
 - Robustnost evaluace podporují opakované sběry dat, v ideálním případě časové řady, ze kterých je vidět vývoj hodnot před intervencí, v jejím průběhu a po jejím ukončení.
- Evaluace se také neobejde bez znalosti **kontextu - externích faktorů**, které vedle námi zkoumané intervence také mohly mít vliv na dosažené výsledky.
 - Může jít např. o velké změny v socio-ekonomickém prostředí, vliv jiných dotačních programů na stejnou cílovou skupinu, apod.

Tolik k teorii o tom „**co je a není evaluace**“.

Přejdeme k tomu „**co evaluace potřebuje**“:

- Pochopit hodnocenou intervenci
(analýza stakeholderů, teorie změny)
- Získat data k formulaci podložených zjištění
(evaluační plán + výzkumný design)

Pochopení hodnocené intervence:

- Analýza stakeholderů (Stakeholder Analysis)
- Teorie změny (Theory of Change)

Analýza stakeholderů

- Navazuje na „seznámení se“ s dokumenty (desk-research) o intervenci/projektu/programu/službě/...
- Cílem je udělat si jasno v tom:
 - kdo a proč může mít cenné informace (spolupráce – zapojení)
 - kdo a jak by měl být o průběhu a zjištěních informován (zájem)
 - kdo může považovat intervenci za ohrožující (hrozba)
 - kdo by mohl podpořit šíření výstupů a doporučení (podpora)
- Výsledkem je odlišení **klíčových stakeholderů** se zdůvodněním, v čem jsou klíčoví a návrh komunikace s nimi

Teorie změny

A) jako základ evaluace (začátek projektu)

- Teorie změny je graficko-textové vyjádření toho, **jakým způsobem intervence očekává, že dosáhne plánovaných změn** (výsledků, dopadů).
- V podstatě jde o „překreslení“ projektového/ programového dokumentu pomocí komponent TZ a logických (kauzálních) vazeb mezi nimi.
- Dále může obsahovat: předpoklady za kterých by teorie měla fungovat, (a rizika a kritické body)

Základní komponenty TZ (ToC)

- **VSTUPY** - finanční, lidské, materiální, (časové)
- **AKTIVITY** - co přesně se bude dělat/co bude podporováno
- **VÝSTUPY** - měřitelné produkty a služby
- **VÝSLEDKY** - behaviorální změna, změna v situaci
(Ize odlišovat očekávaný okamžik změny či trvanlivost)
- **DOPADY** - systémová změna
(Ize odlišovat trvanlivost, návaznost na strategie, apod.)
- **PŘEDPOKLADY** - za jakých okolností to bude fungovat
- **LOGICKÉ VAZBY** - „*když se stane X, bude následovat Y*“

Ukázka TZ: projekt „CIDES“ (KISK)

výchozí stav - červen 2017

VSTUPY

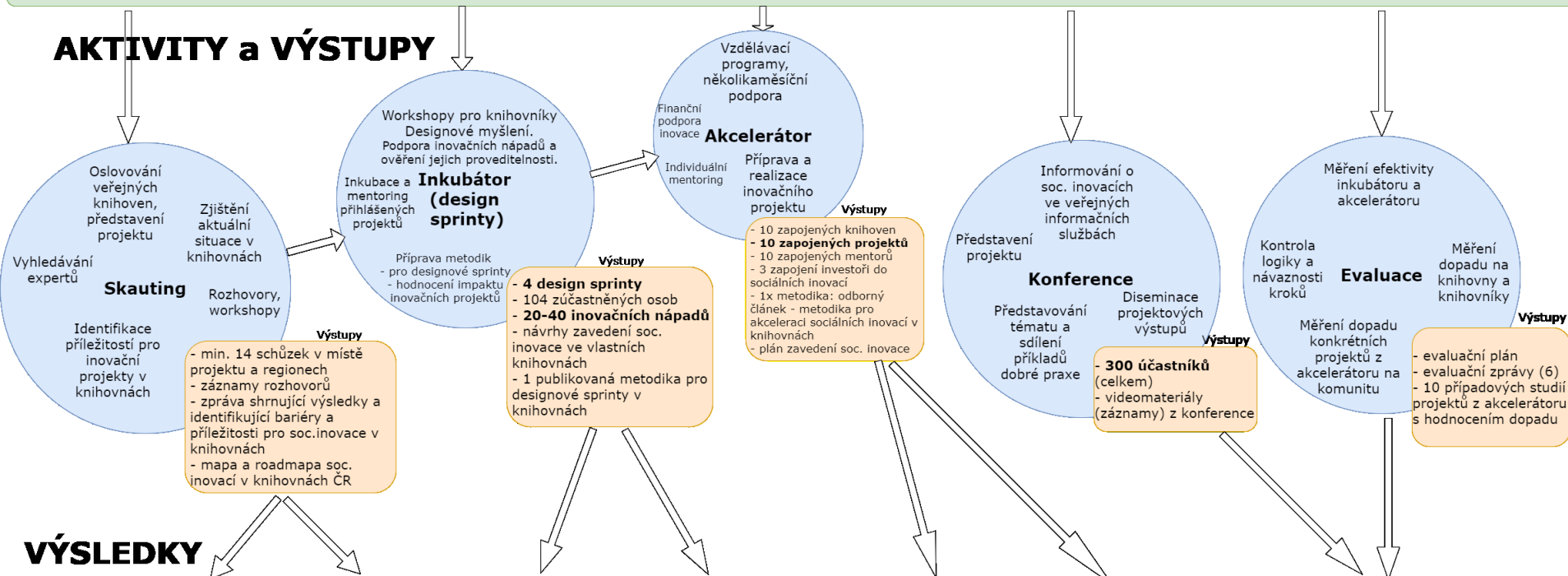
🕒 1.6.2017 - 31.5.2020

💰 17 739 947, 23 Kč

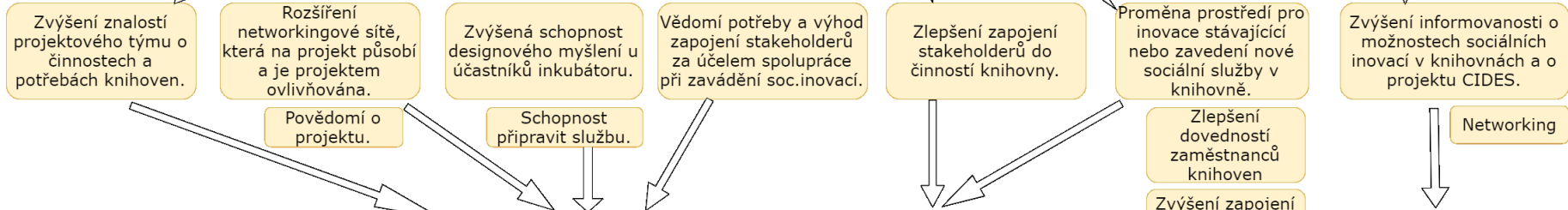


👥 Tým (v závorce velikost úvazků): projektový manažer (1), odborní gestoři (1,7), odborní garanti (2), evaluátor (1), metodik (0,5), externí mentoři a zahraniční experti

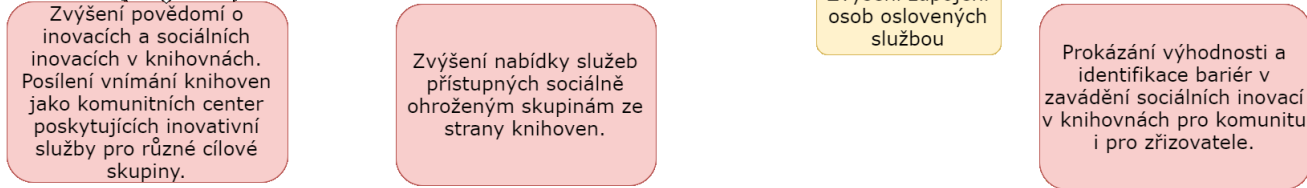
AKTIVITY a VÝSTUPY



VÝSLEDKY

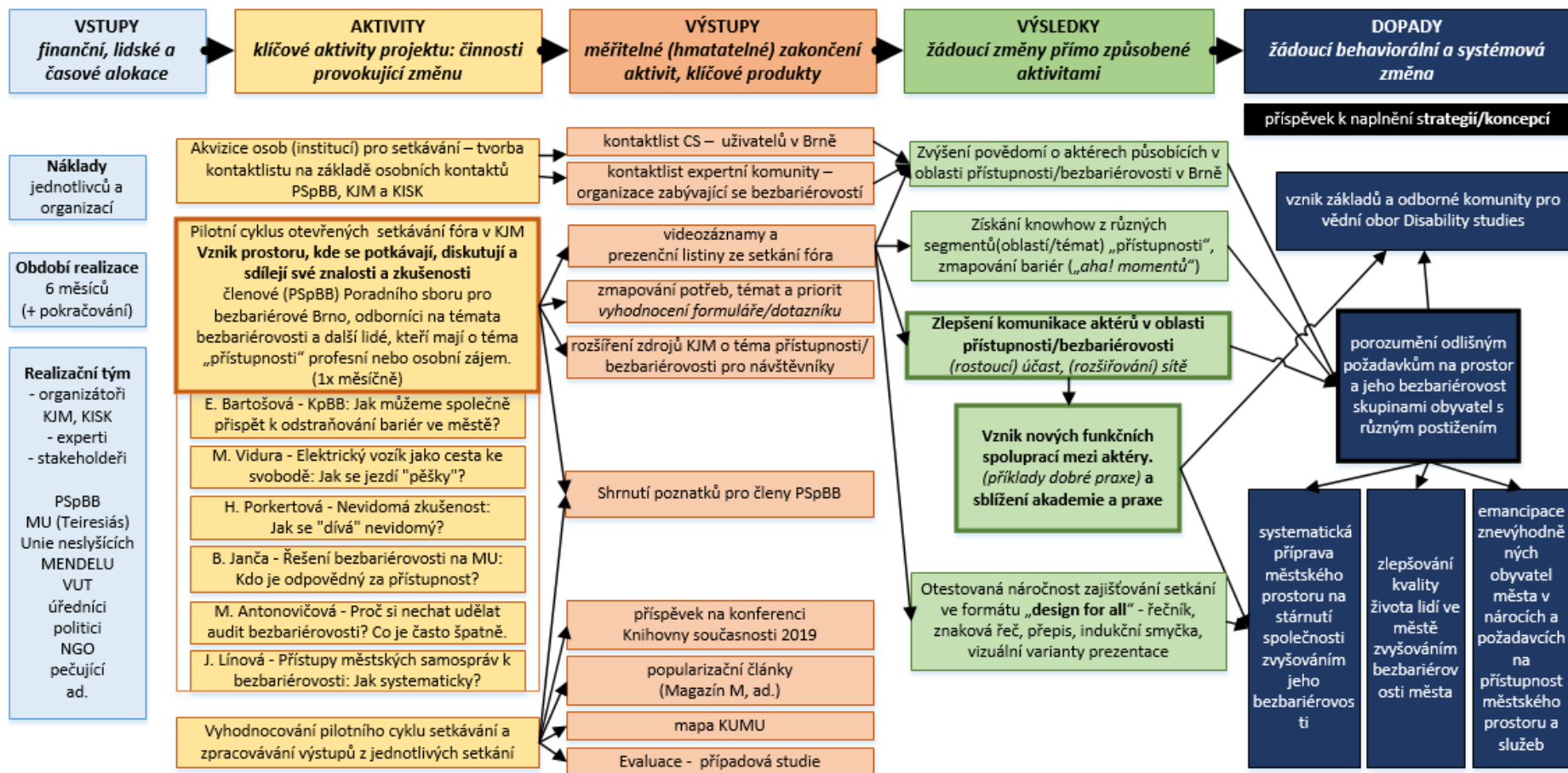


DOPADY



Ukázka TZ: projekt KpBB

Teorie změny pilotní fáze projektu **Knihovna pro Bezbariérové Brno** (leden-červen 2019)



PŘEDPOKLADY - očekávaný kontext realizace aktivit, stávající podmínky

- existuje veřejný zájem přístupnost/bezbariérovost řešit
- využití unikátní vlastnosti knihovny KJM jako neutrálního prostoru pro diskusi a šíření know-how mezi zástupci různých organizací s různými zájmy
- zájem členů PSpBB o zjištění z fóra (primární cílová skupina)
- v případě úspěchu prodloužení/pokračování otevřených setkání v delším horizontu

EXTERNÍ FAKTORY – (potenciální) vnější vlivy

- potřeby a zájmy různých typů cílových skupin se rozcházejí, bezbariérovost a přístupnost je odlišná pro různé typy hendikepu
- organizace/instituce jsou často přesvědčeny o tom, že mají „bezbariérovost“ vyřešenu. Nemají.

VÝHLED do budoucna - výsledky

- *příspěvek ke zmapování a zpráhlednění procesů a odpovědnosti, které ovlivňují podobu a přístupnost společného prostoru*
- *vyhledaná a navržená řešení problémů bezbariérovosti*
- *posílení vnímání legitimacy požadavků občanů s různými typy postiženími na bezbariérovost*

- Struktura (grafika)TZ není pevně dána, kromě řetězce zleva doprava je často využíván rozpad shora dolů
(dejte si pro inspiraci vyhledat v „google-obrázky“ heslo „Theory of change“)

Metodické odlišnosti mezi výstupy, výsledky a dopady

- Nejpochopitelněji je lze odlišit pohledem přes „míru vlivu (kontroly) projektu na jejich dosažení“ (*podle mě*)
- **Vstupy- Aktivity-Výstupy:** jsou plně v zóně kontroly realizátorem projektu (tj. je plně v jeho možnostech „využít peníze“, „provést aktivity“ a „vytvořit výstupy“)
- **Výsledky:** jsou částečně mimo kontrolu projektu (tj. projekt nemůže plně zaručit, že proškolení účastníci změní své chování, nebo že zapojené organizace upraví styl práce či firemní strategii, ačkoliv jim k tomu poskytne podporu).
- **Dopady:** jsou mimo kontrolu projektu, projekt má přispívat k jejich dosažení (např. k dosažení systémové změny, k naplnění dílčího cíle konkrétní strategie), ale je mnoho dalších vlivů, které to ovlivňují.

Někdy je uváděno, že: *Za „dopady“ projektu jsou považovány efekty, jejichž přičitatelnost projektu byla evaluací prokázána.*

Vytvořením vizualizace TZ jako evaluátor ještě nemáte splněno....

Ta obtížná část je její vyhodnocení = kvalitativní komentář, který zhodnotí reálnost předpokládaných vazeb či identifikuje chybějící návaznosti.

EO Do jaké míry byl projekt (služba) navržen(a) tak, aby přinášel(a) očekávané dopady?

Teorie změny

B) pro sledování **vývoje** projektu

Projekty jsou realizovány (nebo služby poskytovány) v prostředí, které se vyvíjí v čase

...původní plánované aktivity nemusí být možné uskutečnit tak, jak se plánovalo

...výstupy mohou vyžadovat změny

...předpokládané logické vazby mezi aktivitami se nemusí v praxi potvrdit

...

a proto s pomocí revize teorie změny sledujete vývoj a jako evaluátor vidíte, zda i se všemi těmi změnami jde intervence k žádoucím cíli (dopadům / důvodu, proč ten projekt děláme / proč tu službu poskytujeme)

EO Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Ukázka revize TZ: projekt „CIDES“ (KISK)

aktuální stav - červen 2019

VSTUPY

🕒 1.6.2017 - 31.5.2020

💰 17 739 947, 23 Kč



Tým (v závorce velikost úvazků): projektový manažer (1), odborní gestioři (1,7), odborní garanti (2), evaluátor (1), metodik (0,5), externí mentoři a zahraniční experti

AKTIVITY a VÝSTUPY

Skauting 2017/2018 2019/2020

Oslovování veřejných knihoven, představení projektu

Vyhledávání expertů

Zjištění aktuální situace v knihovnách

Identifikace příležitostí pro inovační projekty v knihovnách

- min. 14 23 schůzek v místě projektu a regionech
- záznamy rozhovorů
- zpráva shrnující výsledky a identifikující bariéry a příležitosti pro soc.inovace v knihovnách
- mapa a roadmapa soc. inovací v knihovnách ČR

Infocen v krajích 2018

Workshopy pro knihovnický Designové myšlení. Podpora inovačních nápadů a ověření jejich proveditelnosti.

Inkubátory I. II. III. IV.

Inkubace a mentoring přihlášených projektů

Příprava metodik - pro designové sprinty - zhodnocení průběhu a dopadu

- 4 design sprinty
- 104 (méně) účastníků
- 20-40 inovačních nápadů
- návrhy zavedení soc. inovace ve vlastních knihovnách
- 1 metodika pro designové sprinty v knihovnách

Několikaměsíční podpora individuálního záměru knihovny, mentoring facilitace, expertiza

Akcelerátory 1 až X(10)

Podpora realizace inovačního projektu v knihovně

- 10 zapojených knihoven
- 10 zapojených projektů
- 10 zapojených mentorů
- 3 zapojení investoři do sociálních inovací
- 1x metodika: odborný článek - metodika pro akceleraci sociálních inovací v knihovnách
- plán zavedení soc. inovace

Představování projektu a sdílení příkladů dobré praxe, zážitkové poznávání a tématické workshopy

Konference, web, networking

Informování o soc. inovacích ve veřejných informačních službách

Diseminace projektových výstupů

- 3 konference
- 300 účastníků (celkem)
- videomateriály (záznamy) z konference

Sledování průběhu a dopadů ostatních aktivit projektu

Kontrola logiky a návaznosti kroků

Evaluace

Zjišťování dopadu konkrétních projektů z akcelérátoru na knihovnu a komunitu

- evaluační plán
- evaluační zprávy (6)
- 10 případových studií projektů z akcelérátoru

VÝSLEDKY

Zvýšení znalostí projektového týmu o činnostech a potřebách knihoven.

Rozšíření networkingové sítě, která na projekt působí a je projektem ovlivňována.

Zvýšená schopnost designového myšlení u účastníků inkubátoru.

Vědomí potřeby a výhod zapojení cílových skupin a stakeholderů za účelem spolupráce při zavádění soc.inovací.

Zlepšení zapojení cílových skupin a stakeholderů do činností knihovny.

Otevření prostředí knihovny pro inovaci stávajících nebo zavedení nových služeb v knihovně.

Zvýšení informovanosti o možnostech sociálních inovací v knihovnách a o projektu CIDES.

Vznik diskuze a komunity kolem tématu sociálních inovací v knihovnách

Vyhodnocení průběhu a dopadů zavádění designového myšlení a sociálních inovací v knihovnách, identifikace bariér a silných stránek.

DOPADY

Rozšíření povědomí o projektu a jeho záměru.

Schopnost připravit službu participativně se zapojením komunity.

Rozvinutí záměru knihovny pro změnu interního prostředí, zpřístupnění služby či posílení komunity.

Networking

Zvýšení povědomí o inovacích a sociálních inovacích v knihovnách. Posílení vnímání knihoven jako komunitních center poskytujících inovativní služby pro různé cílové skupiny na základě zjišťování jejich potřeb.

Zvýšení nabídky služeb přístupných sociálně ohroženým skupinám ze strany knihoven, změna v přístupu k poskytování služeb knihovnou.

Teorie změny

C) pro evaluaci impaktu (konec projektu)

- TZ poskytuje rámec pro interpretaci a reporting. Při ex-post evaluaci je nutno prokázat, že výsledky jsou v souladu s formulovanou teorií a proč (základ TBIE).

EO ***Jakých (zamýšlených) dopadů bylo dosaženo?
A jaké faktory k nim vedly?***

- Zejména při neúspěchu je nutné alespoň hrubě odlišit **neúspěch realizace** (tj. projekt nebyl realizován podle původních představ) od **neúspěchu teorie** (projekt byl realizován úspěšně, ale výsledky nebyly dosaženy).

viz následující otázky:

Projekt byl správně realizován?	Odpovídající engagement, kvalita výstupu?	Dosaženy průběžné výsledky?	Dosaženy konečné výsledky?	
X	X	X	X	Neúspěšná realizace intervence
ANO	X	X	X	Neúspěch realizace -nízká kvalita výstupu (první kauzální vztah aktivity-výstupy)
ANO	ANO	X	X	Neúspěch teorie (aktivity nevedly k výsledku)
ANO	ANO	ANO	X	Neúspěch teorie (průběžné/zprostředkující výsledky nevedly ke končenému výsledku)
ANO	ANO	X	ANO	Neúspěch teorie (odlišná kauzální vazba)
ANO	ANO	ANO	ANO	Úspěšná realizace intervence v souladu s teorií změny.

A ještě k TZ...

- Vzhledem k tomu, že vůči TZ evaluátor intervenci vyhodnocuje, musí být v případě **její zpětné rekonstrukce** projednána s realizátorem projektu - aby došlo ke shodě na formulaci výstupů a výsledků (dopadů) - *pokud k této shodě nedojde a zjištění z evaluace nejsou pozitivní, stává se, že realizátor následně odmítá evaluační zjištění uznat.*

Otázky k TZ?

Možná témata diplomek v návaznosti na postupy evaluace

- Vytvoření sady monitorovacích indikátorů pro nějakou méně podchycenou oblast (v knihovnictví)
(indikátory jsou objektivně měřitelné ukazatele, u nichž se průběžně sleduje vývoj hodnot).
(Indikátory dodávají podklady pro odpověď na otázku: *Jak poznáme úspěch, když ho uvidíme?*)
- Robustní analýza stakeholderů pro rozvoj služeb knihoven - jak s nimi jednat, čím je přesvědčit
- Navržení postupu a zjištění dopadů konkrétní služby poskytované knihovnou určité cílové skupině
- ...?

Získání dat k formulaci podložených zjištění

- Evaluační plán
- Výzkumný design

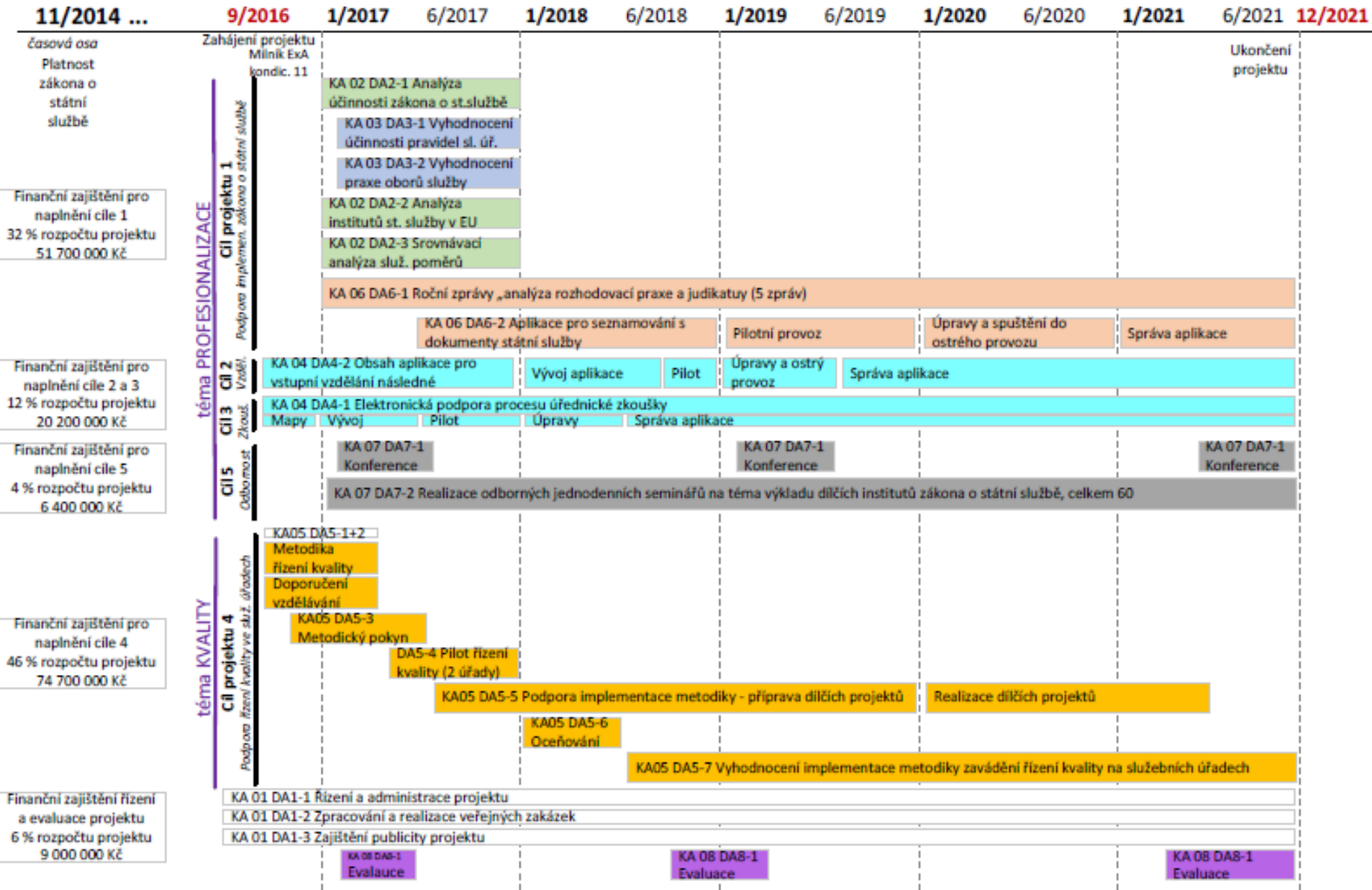
Obvyklé části evaluačního plánu

- zajištění evaluace - personální a finanční
- harmonogram evaluace vůči harmonogramu projektu
- evaluační matice
 - evaluační otázky rámující rozsah evaluace a návaznost na evaluační kritéria
 - zdroje a postupy nutné pro získání dat (návaznost na monitorovací indikátory)
 - metody vyhodnocení dat a kontrolní mechanismy kvality
 - periodičita a termíny zpracování
- typy a počty evaluačních výstupů v průběhu intervence

Ukázka: aktualizovaný harmonogram projektu CIDES a jeho evaluace

	KA1 - SCOUTING	KA2 - INKUBÁTOR	KA3 - AKCELERÁTOR	KA4 - KONFERENCE	KA 5 - EVALUACE
6/2017	Mapování stavu				
7/2017	prostředí v knihovnách				Evaluační plán
8/2017	Vyhledávání slibných				
9/2017	inovačních nápadů,			Přípravy obsahu,	
10/2017	projektů a osob			domlouvání expertů,	
11/2017	Analýza dat, formulace			příprava webu,	
12/2017	zjištění ze scoutingu.	Příprava Inkubátoru		konference a	
1/2018	Zpracování výstupů.	vytvoření metodik		workshopů	PEZ1 - procesní
2/2018		pro designové sprinty		Konference 2017 (I)	(6m realizace projektu)
3/2018		"Infodny" v krajích		<i>vyhodnocení</i>	(t. ZoR II. k 31.3.2018)
4/2018	průběžný				
5/2018	scouting	Inkubátor 2018 (I + II)			
6/2018		(Praha, Brno)			
7/2018		<i>vyhodnocení</i>	příprava Akcelérátoru		PEZ2 - po Inkubátoru
8/2018				Přípravy obsahu	2018 (I a II)
9/2018		ex-post vyhodnocení		Domouvání expertů	(t. ZoR III. k 30.9.2018)
10/2018				Zajištění Pragulic	
11/2018			Průběžný Akcelérátor	Akvizice účastníků	
12/2018			(Jundrov)	Workshopy, přednášky	
1/2019			(KpBB)	Konference 2018 (II)	
2/2019			(Třinec)	<i>vyhodnocení</i>	
3/2019		příprava Inkubátoru	(Ověřeno)		
4/2019		identifikace lokalit			
5/2019		vytvoření metodik			
6/2019		Inkubátor 2019 (III + IV)			
7/2019		(Karlovy Vary, ÚnL/Lit)	<i>průběžné vyhodnocení</i>		Spojená PEZ3a4
8/2019		<i>vyhodnocení</i>			Inkubátor III a IV, AKC
9/2019	vědecký článek				(t.ZoR V k 30.9.2019)
10/2019					
11/2019					
12/2019					
1/2020		ex-post vyhodnocení		Konference 2019 (III)	PEZ5
2/2020			<i>vyhodnocení</i>	<i>vyhodnocení</i>	
3/2020					
4/2020					Závěrečná
5/2020					evaluační zpráva

Ukázka harmonogramu: projekt „PROAK“



EP: Evaluační otázky a evaluační kritéria

- EO reflektují **cíle** evaluace
- EO specifikují „**co**“ chceme evaluací zjistit (a z toho také vyplývá, kde má výzkum hranice)
- EO se mohou rozpadat na „podotázky“, kdy syntéza z jejich odpovědí dá odpověď na obecnější EO
- EO nejsou totéž, co otázky využívané ke sběru dat (např. otázky dotazníku nebo rozhovorů)
- Prostřednictvím EO obvykle zadavatel určuje zaměření a rozsah evaluace pro zadávací dokumentaci při výběru externího evaluátora
- EO jsou často (ne vždy) formulovány tak, aby poskytly odpověď zaměřenou na naplnění některého z tzv. *evaluačních kritérií*
- EO jsou následně rozpracovány do tzv. *evaluační matice*

Evaluační kritéria

- Evaluační kritéria určují, z jakých pohledů bude realizace projektu zkoumána, v ČR nejčastěji využíváno 5U
- **Účelnost** v jaké míře byly naplněny cíle projektu
Naplnil projekt svůj účel a cíl, přinesl tedy žádoucí dopady?
- **Účinnost** (zda by to šlo udělat jinak-lépe za stejné peníze)
Bylo by možné dosáhnout lepších výsledků, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno „jinak“?
- **Úspornost / hospodárnost**
Bylo by dopadů možno dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských, materiálních a jiných)?
- **Užitečnost** (vztah mezi problémy a potřebami, které měly být řešeny a výsledky intervencí)
Do jaké míry byly intervence zaměřeny smysluplně z hlediska potřeb účastníků?
- **Udržitelnost** (přetrvávání přínosů projektu)

Doporučené EO k procesní části evaluace (zdroj MPSV):

- *Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?*
- *Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?*
- *Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?*
- *Jsou vzniklé hmotné výstupy či produkty projektu kvalitní a využitelné (pokud je relevantní, tj. zejména, pokud je cílem projektu tvorba nových produktů, metodik, studií, publikací či jiných nástrojů, které mají zlepšit práci s cílovými skupinami)?*
- *Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?*
- *Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?*

Doporučené EO k dopadové části evaluace (zdroj MPSV):

- *Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?*
- *Jakých neplánovaných dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?*
- *Jaké negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly?*
- *Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících negativních a nežádoucích efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?*

Další možné evaluační otázky (příklady):

- *Jak se lišily dopady projektu vůči různým typům cílových skupin?*
- *Lišila se kvalita poskytovaných služeb ze strany dodavatele v jednotlivých krajích?*
- *Do jaké míry došlo ke zkvalitnění vybraných služeb pro cílové skupiny?*
- *V jaké míře došlo ke zlepšení situace v oblasti...?*
- *Jak se změnila transparentnost úřadů v poskytování veřejných služeb?*
- *Jaký byl dopad programu na tvorbu a implementaci politik, koncepcí a strategií?*
- *Jaký byl dopad projektu v oblasti vnitřních procesů organizace?*
- ...

- Při návrhu EO (a k nim navazujícího výzkumu) je vhodné reflektovat přirozené „**sebehodnotící**“ **aktivity**, které jsou v projektech obvykle obsaženy (proto je žádoucí znalost projektu před formulací otázek) - na jednu stranu musí být evaluace maximálně nezávislá, na druhou stranu je její dosah vždy omezen (čas/peníze), a pokud sběr baseline dat či základní vyhodnocování proběhne v rámci aktivit projektu, považuji za lepší ho pouze metodicky podpořit a navázat na něj v konkrétních oblastech do hloubky, než jej „nezávisle“ plošně opakovat.

Evaluační matice

- Z evaluačních otázek vychází převažující přístup k provedení hodnocení, vychází z nich požadavky na informace a data, která bude nutné pro provedení hodnocení shromáždit a analyzovat.
- Evaluační matice (obvykle formou tabulky) rozpracovává, jak bude ke každé EO přistupováno:
 - podotázky
 - zdroje dat (od příjemce, z veřejných zdrojů, ad.)
 - nástroje sběru dat a velikost vzorku
 - metody vyhodnocení/analýzy dat
 - periodičita sběru dat
 - příspěvek k vyhodnocení evaluačního kritéria
 - evaluační výstup/zprávy, ve kterých bude EO vyhodnocena

Otázky k EP?

Kvantitativní, kvalitativní a smíšený výzkumný design

- Určení toho, co je „kvalitativní/kvantitativní“ se neodvozuje od typu sběru dat, ale od cílů výzkumu a konkrétních výzkumných otázek
- **Evaluace jsou téměř vždy „smíšené“.**

Evaluační praxe - metody

- různé cíle evaluace (*co lze a je užitečné vlastně poznávat?*)
- různé metody (*jak „to“ poznávat?*)
- ➔ hledání vhodné metody výzkumu podle povahy zkoumání a evaluačních otázek (metoda jako „nářadí“)
- ➔ využívání kvanti i kvali metod, popř. jejich mixu

- Výzkumný design specifikuje:
 - výběr objektu výzkumu
 - způsob operacionalizace proměnných
 - způsob sběru dat
 - způsob analýzy dat
 - kritéria kvality

Kvantitativní přístup

- Systematicky zkoumá **vztahy** mezi **měřitelnými fenomény** (vlastnosti, postoje, chování apod.) za účelem jejich vysvětlení
- Obecně je založený na tvorbě teorií, **formulaci výzkumných hypotéz a jejich potvrzení či vyvracení** na základě **statistické analýzy** výsledků měření dostatečně **velkého vzorku** zkoumané populace.

Kvalitativní přístup

- Snaží se **pochopit fenomény** na základě toho, jak je vnímají a prožívají jednotliví lidé (skupiny) v jejich přirozeném prostředí a v různých situacích.
- Obvykle zahrnuje úvodní **obecnou výzkumnou otázku** (ne konkrétní hypotézu).
- Je sbírán **velký objem dat od relativně malého počtu respondentů**. Data jsou následně organizována do soudržného celku spolu s interpretací výsledků a formulací závěrů nebo hypotéz.
- Delší intenzivní kontakt s jedinci či skupinou, kteří se podílejí na výzkumu.
- Citlivý ke kontextu - řešená témata interpretovaná v kontextu ostatních dat
- Induktivně deduktivní postupy

Smíšený přístup

- Ne vždy lze využít pouze kvantitativní výzkumné designy, zejména když:
 - situace je nejasná či otevřená (budoucnost)
 - situace je příliš technicky složitá
 - situace vyžaduje subjektivní či intuitivní názor

V. Kvalitativní postupy v evaluacích

- Výzkumné postupy:
 - Případové studie
 - Longitudinální / panelová studie
 - Expertní šetření (fokusní skupiny, kulaté stoly, diskuzní semináře, Delphi metoda)
- Hlavní metody sběru primárních dat:
 - Rozhovory (interview)
 - příprava scénáře, záznam a zpracování kvalitativních dat, kvalitativní škálování odpovědí
 - Pozorování
 - zúčastněné, utajené

VI. Kvantitativní postupy v evaluacích

- Standardizované metody sběru primárních dat:
 - CAWI/PAPI/CAPI/CATI (dotazníková šetření)
 - nebo rozhovor s dotazníkovým archem
- Sběr dat, stanovení velikosti vzorku, (bez statistického zpracování dat).
- Objasnění principu CIE (Counterfactual Impact Evaluation)

Příloha:

Přehled výzkumných designů

- Design je plán, jak odpovědět na evaluační otázku.
- 1. Experimentální (RCT)**
 - náhodně vytvořená kontrolní skupina
 - opakované měření
- 2. Kvazi-experimentální**
 - uměle vytvořená srovnávací skupina
 - opakované měření
- 3. Neexperimentální**
 - bez kontrolní a bez srovnávací skupiny
 - popisuje vztahy mezi intervencí a dopady, sleduje charakteristiky frekvence, asociace
 - často jen jeden sběr dat

Příklady kvazi-experimentálních designů

- 1. Before-and-After design without comparison group**
(vyjdaňuje změnu „před“ a „po“, nepotvrzuje přičitatelnost/kauzalitu)
- 2. Pre-and-Post nonequivalent comparison design**
(za základě pre-testu a jeho výsledků srovnává nejlepší s nejlepšími v podpořené a nepodpořené skupině v dalším testu po ukončení intervence)
- 3. Post-only nonequivalent comparison design**
(srovnává podpořené a nepodpořené po intervenci)
- 4. Interrupted Time Series Comparison Design**
(zjišťuje změnu v čase, trendy, před a po intervenci, nejméně 3 sběry dat před a 3 sběry dat po intervenci)

5. Longitudinal design

(dlouhodobé a opakované sledování stejné populace z hlediska jedné charakteristiky)

6. Panel Design

(dlouhodobé sbírání odpovědí na stejnou otázku u stejné skupiny osob)

7. Correlational Design Using Statistical Control

(Měření několika proměnných a jejich statistických vztahů na rozsáhlé populaci)

8. Propensity Score Matching

(Měří dopad intervence na podpořené účastníky oproti stavu u neúčastníků se stejnými charakteristikami. Měří se dvojice a po dvojicích se také analyzuje.)

Příklady neexperimentálních designů

- 1. Simple cross-sectional design**
(jeden sběr dat po ukončení projektu, srovnávají se odpovědi různých typů respondentů mezi sebou)
- 2. One-shot design**
(jeden sběr dat na jedné podpořené skupině po ukončení intervence) - *slabý design, ale lepší taková zpětná vazba na průběh podpory, než žádná.*
- 3. Causal tracing strategies**
(sběr evidence o tom, jestli se staly všechny části toho, co by se mělo stát, aby výsledek pravděpodobně nastal)
- 4. Case study design**
(umožňuje hluboké porozumění procesům a událostem na základě zkoumání jednoho nebo více případů - extrémních nebo typických)

Příloha:

Dobrý aplikovaný výzkum / evaluace

- Odpovídá na otázky, které zajímají zadavatele
- Poskytuje poznatky, které zadavatel potřebuje, (byť třeba nejsou úplné)
- Je systematická ve sběru dat
- Uvádí transparentně metodologii
- Má konzistentní tvrzení a argumentaci
- Je kritická a reflektující své limity
- Byla zpracována za dodržení etických principů.

Příloha:

Návrh přístupu k evaluaci akce v knihovně

Nad to „kolik přišlo lidí“ se také zeptejte:

- Do jaké míry nám přinesla organizace této akce to, co jsme od ní očekávali z hlediska koncepce knihovny?
(co byl žádoucí/očekávaný výsledek - proč to děláme?
Ke kterému cíli rozvoje knihovny měla akce přispět?)
- **Chtěli jsme akcí docílit toho, aby lidé/instituce/... a z okamžité zpětné vazby (dotazníky/rozhovory) nám vyšlo, že se to podařilo do...určité míry.**
- Co se při organizaci této akce nepodařilo a jak tomu příště předejít?
- Jak byly úspěšné jednotlivé inovace, které jsme si na této akci vyzkoušeli?
- Je poměr cena/výkon této akce pro knihovnu příznivý?

Zdroje využité při přípravě prezentace:

- Metodika pro sebeevaluaci nesoutěžních projektů OPZ (MPSV 2015)
- Prezentace Mgr. Martina Nekoly, Ph.D. z kurzu „Společensko-vědní minimum pro evaluátory“ připraveného pro MMR-NOK (2014)
- Prezentace Mgr. Martina Nekoly, Ph.D. z kurzu „Inventář metod výsledkových evaluací“ připraveného pro MMR-NOK (2014)
- Prezentace z CzechDET 2009 (Ray C.Rist, Linda G. Morra-Imas) a tomu odpovídající publikace:
- [The Road to Results - Designing and Conducting Effective Development Evaluations; Morra-Imas, Linda & Rist, Ray C., World Bank, 2008](#)
- Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020 MMR-NOK
- Základní pojmy pro přípravu a realizaci evaluace inovačního projektu (MPSV - OPZ)
- Pergler, Disman a kol.: Vybrané techniky sociologického výzkumu (Praha, 1969, I. vydání), kapitola Rozhovor
- Kateřina Vlčková, Ph.D. „Škálování“, CPV PdF MU
- Publikace EK 2013: *Design and commissioning of counterfactual impact evaluations*
- Mazák Jaromír, FFUK: Process tracing - zkoumání kauzality v případových studiích (Sociológia 49, 2017)