



KAPITOLA 2

PŘÍPRAVA NA HODNOCENÍ



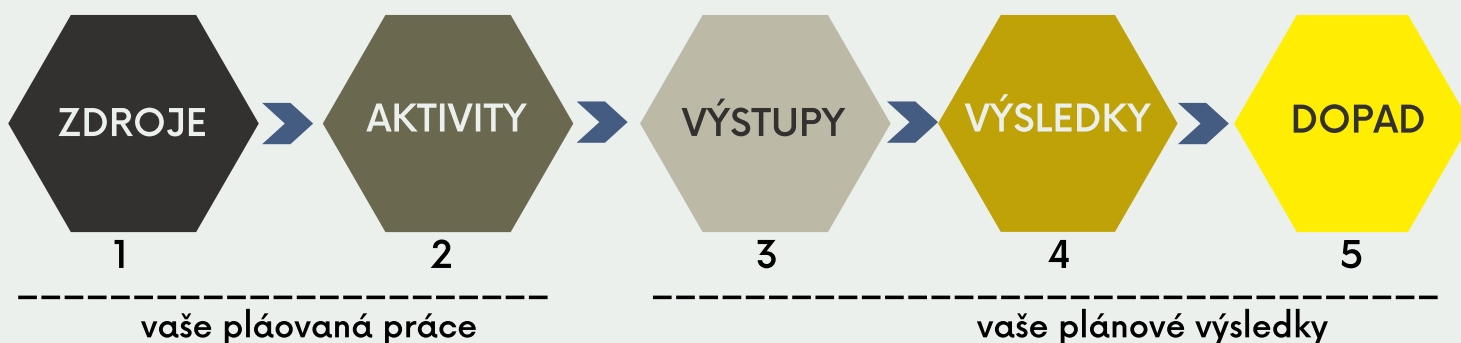
“Nemůžete realizovat „dobré“ hodnocení, pokud máte špatně naplánovaný program”.
Beverly Anderson Parsons (1999)

V tomto souboru nástrojů se soustředíme na **hodnocení zaměřené na dopad**. Představujeme zde praktické způsoby provádění hodnocení především s ohledem na **účinky projektových aktivit** z hlediska zamýšlené změny. Předmětem našeho zájmu jsou účinky a důsledky projektových aktivit (výstupy, výsledky, dopad) a jejich soulad s **teorií změny** v rámci projektu (neboli teorií projektu). Teorie projektu definuje koncept zamýšlené změny a plán projektu, včetně jeho cílů, aktivit, očekávaných výstupů, výsledků a dopadu, jakož i způsobu, jakým budou měřeny, a určení zdrojů potřebných k dosažení těchto účinků.

2.1. Co musíte vědět o projektu, aby bylo možné naplánovat jeho hodnocení

Základním prvkem teorie projektu je **logický model změny**, který shrnuje informace o tom, co musí organizace realizující projekt získat (vstupy/zdroje), jakou práci musí uskutečnit (aktivity projektu) a jakých účinků hodlá dosáhnout. Logický model změny pro konkrétní projekt můžete vytvořit podle následujícího schématu.

Diagram. 1. Základní logický model změny



Source: W.K. Kellogg Foundation, Logic Model Guide (2004), p. 1.

Příklad řetězce změn v rámci projektu zaměstnanosti zaměřeného na nezaměstnané mladé matky v malém městě

Zdroje	Aktivity	Výstupy	Výsledky	Dopad
Jaké zdroje jsou uvolněny pro účely projektu?	Jaký typ aktivit je prováděn v rámci projektu	Jaký druh produktů/služeb byl poskytnut uživatelům?	Přímé účinky/změny v cílové skupině	Dlouhodobé účinky na trhu práce
<ul style="list-style-type: none"> Rozpočet Účastníci projektu vybraní místním úřadem práce Projektový tým Poradce/kyně pro trh práce Školitel/ka v oblasti sociálních dovedností Školitel/ka v oblasti odborných dovedností Zařízení pro účely školení Kancelář Zajištění míst v zařízeních péče o děti pro uživatele/ky projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Konzultace s místními zaměstnavateli o jejich personálních potřebách Diagnóza potřeby „měkkých dovedností“/soft skills/ mezi uživateli/kami projektu (nezaměstnané mladé matky, které byly před projektem nuceny pobírat sociální dávky) Nábor školitelů/lek v oblasti sociálních a odborných dovedností dle diagnostikovaných potřeb Školení v oblasti sociálních dovedností Školení v oblasti odborných dovedností podle potřeby místních zaměstnavatelů Poradenství týkající se procesu podání žádosti o práci poskytnuté konkrétním uživateli/kám 	<ul style="list-style-type: none"> Osvědčení o absolvování školení sociálních dovedností uživatelů/uživatelu projektu Osvědčení o absolvování školení odborných dovedností uživatelů/uživatelu projektu Zprávy poradců poskytujících uživatelkám/ům podporu v rámci procesu žádosti o zaměstnání (sestavení dokumentů a příprava na pohovor) Příprava dokumentů k žádosti (životopisy a motivační dopisy) 	<ul style="list-style-type: none"> Rozvinutí sociálních dovedností potřebné pro zaměstnání podle diagnostikovaných potřeb uživatelů/uživatelu Získání odborných dovedností v souladu s potřebou místních zaměstnavatelů Zvýšení motivace uživatelů/uživatelu ucházet se o zaměstnání 	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanost minimálně 60 % příjemců/kyň projektu během 3 měsíců po ukončení projektu Snížení nezaměstnanosti mezi mladými matkami ve městě rok po skončení projektu Snížení nákladů na sociální podporu pro domácnosti mladých matek Lepší životní podmínky dětí mladých matek, které se zúčastnily projektu

Metody měření výsledků projektu a související předpoklady jsou někdy uváděny v samostatné tabulce zvané matice logiky projektu. Logický model a logická matice by měly být součástí projektové dokumentace.

V praxi se stává, že logická matice nebo dokonce logický model změny nebyly vytvořeny nebo jsou velmi selektivní. Nedostatek předpokladů, na základě kterých definujete úspěch projektu, znemožňuje vyhodnocení projektu a ověření, zda došlo k plánované změně a zda k ní došlo v důsledku aktivit projektu.

Co když projektová dokumentace neobsahuje logický model změny?

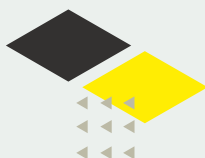
V takové situaci je nutné zpětně vytvořit logiku změny, ze které projekt vychází, např. na základě rozhovorů s managementem a pracovníky projektu a stávajících dokumentů, jako je strategický plán / plán implementace projektu, zdůvodnění realizace projektu, žádost o spolufinancování, partnerská dohoda atd. Následující tabulka vám může pomoci při rekonstrukci logiky projektu.

Viz. přílohy:

Nástroj 1. (RE)KONSTRUKCE LOGIKY PROJEKTU

Níže uvedená tabulka logiky projektu vám umožní zvážit, jakým způsobem chcete prokázat úroveň dosažených účinků (výstupy, výsledky a dopad). Za tímto účelem je potřeba **definovat ukazatele**, pomocí kterých budete měřit průběh projektu. Ukazatel je pozorovatelný atribut (vlastnost), který umožňuje měřit konkrétní jev. Pro každý ukazatel existuje měřítko (kvantitativní nebo kvalitativní), které nás informuje o míře/intenzitě výskytu daného jevu. Aby bylo možné zhodnotit změnu, k níž došlo v důsledku realizace projektu, je potřeba určit hodnoty (úroveň) daného ukazatele na začátku a na konci projektu, tj. výchozí hodnotu a konečnou hodnotu. Je také dobré znát minimální požadovanou hodnotu ukazatele konečného výstupu, pokud byla tato hodnota definována na začátku projektu. Více informací o ukazatelích získáte v online kurzu (Modul 3).

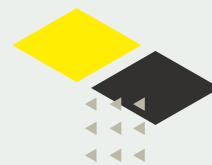
Viz. přílohy: Nástroj 2. **TABULKA UKAZATELŮ ÚČINKŮ PROJEKTU** (výstupy, výsledky a dopad), včetně zdrojů informací umožňujících ověření jejich úrovně, spolu s příklady.



1	Jaký širší problém má projekt řešit?	
2	Jaká je cílová skupina (uživatelé) projektu? Kdo bude přímým příjemcem aktivit uskutečněných v rámci projektu?	
3	Jaká je předpokládaná změna u uživatelů/lek v důsledku jejich účasti v projektu?	
4	Jaké faktory mohou přispět k této změně? Zvažte faktory v rámci projektu i mimo projekt. Uveďte je v pořadí podle síly jejich vlivu.	<p>Interní faktory (plynoucí z realizace projektu)</p> <p>1) -----</p> <p>2) -----</p> <p>3) -----</p> <p>Externí faktory</p> <p>1) -----</p> <p>2) -----</p> <p>3) -----</p>
5	Jaké faktory mohou působit proti této změně? Zvažte faktory v rámci projektu i mimo projekt. Uveďte je v pořadí podle síly jejich vlivu.	<p>Interní faktory (plynoucí z realizace projektu)</p> <p>1) -----</p> <p>2) -----</p> <p>3) -----</p> <p>Externí faktory</p> <p>1) -----</p> <p>2) -----</p> <p>3) -----</p>
6	Jakých výsledků v rámci projektu je potřeba dosáhnout, aby mohla být očekávaná změna považována za uskutečněnou? (Uveďte seznam všech výsledků a očísľujte je)	
7	Jaké výstupy musí být vytvořeny a poskytnuty uživatelům/kám, aby bylo dosaženo výše uvedených výsledků? (Uveďte seznam všech výstupů a očísľujte je v pořadí odpovídajícím výsledkům)	
8	Jaké projektové aktivity jsou nutné k vytvoření a dosažení výše uvedených výstupů a výsledků? (Uveďte seznam všech aktivit a očísľujte je v pořadí odpovídajícím výstupům)	
9	Jaké vstupy/zdroje jsou nutné k realizaci výše uvedených kroků? (např. čas potřebný k dosažení změn/řešení problému, lidské, finanční, technické zdroje, vybavení, prostory)	
10	Jaké jsou nezbytné stupně na pomyslném schodišti vedoucím k dosažení cíle projektu?	<p>1) -----</p> <p>2) -----</p> <p>3) -----</p> <p>4) -----</p> <p>5) -----</p>

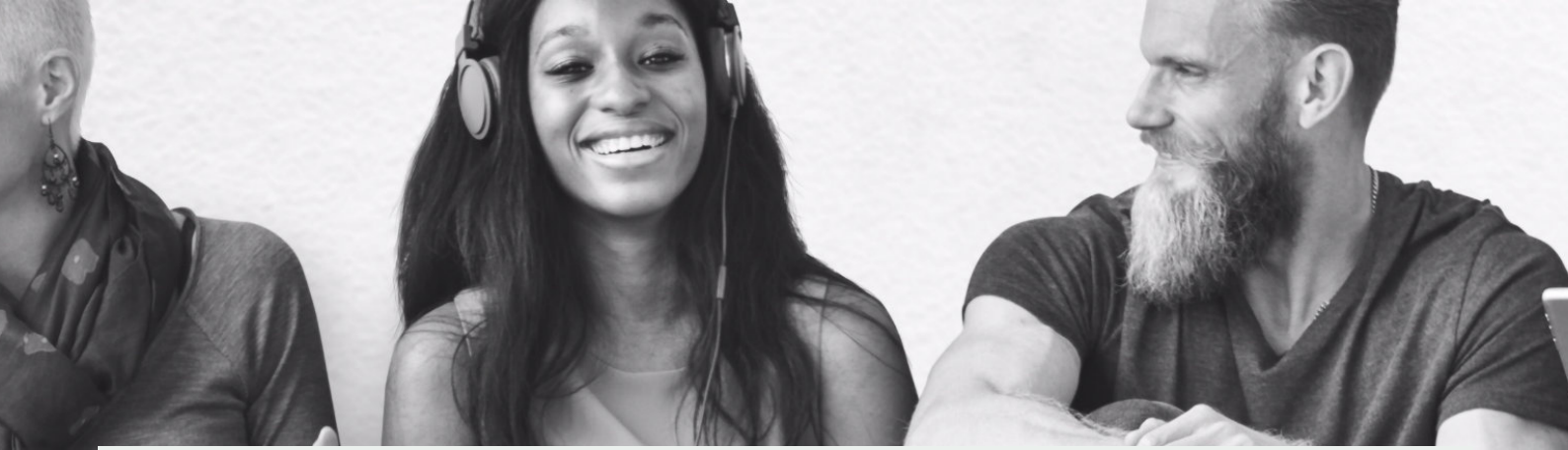
Nástroj 2: TABULKA UKAZATELŮ ÚČINKŮ PROJEKTU

(výstupy, výsledky a dopad), včetně zdrojů informací umožňujících ověření jejich úrovně, spolu s příklady.



Další příklady cílených ukazatelů v projektech zaměstnanosti mladých lidí lze najít na s. 6-9 materiálu **Guide on Measuring Decent Jobs for Youth**. Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes, ESTABLISHING A MONITORING SYSTEM, p.6-9

	Jaké UKAZATELE budou použity při hodnocení dosažení účinků projektu?	Kdo nebo co může být ZDROJEM INFORMACÍ potřebných k ověření úrovně ukazatelů (k porovnání úrovně plánovaných a skutečně dosažených výsledků)?
<p>VÝSTUPY Významné zboží/služby, které příjemce/příjemkyně obdrží (nebo se účastní jejich „produkce“) v průběhu hodnoceného projektu Ve vztahu ke konkrétním provozním cílům</p>	<p>Počet sebeanalýz silných stránek příjemců/kynů projektu</p> <p>Počet životopisů vytvořených v rámci projektu Počet vzorových motivačních dopisů</p> <p>Počet uskutečněných psychologických diagnóz Počet diagnóz profesních preferencí a predispozic Počet vytvořených individuálních akčních plánů</p>	<p>Příjemci/kyně projektu, psycholog, poradce/kyně pro volbu zaměstnání</p> <p>Příjemci/kyně projektu a poradce/kyně pro volbu zaměstnání</p> <p>Psycholog/žka, poradce/kyně pro volbu zaměstnání, vedoucí stáže</p>
<p>VÝSLEDKY (TVRDÉ A MĚKKÉ) Přímé a okamžité účinky (ve hmotné i nehmotné podobě) Ve vztahu ke konkrétním provozním cílům hodnoceného projektu</p>	<p>Počet zpráv připravených osobami provádějícími jednotlivé aktivity v rámci projektu (psychologové, poradci pro volbu zaměstnání, školitelé, instruktoři v rámci stáže)</p> <p>Počet osob, které se zúčastnily školení Počet osob, které se zúčastnily stáží Počet osvědčených o absolvování daného typu školení Počet osvědčení o ukončení učnovského programu</p> <p>Počet vyučovacích hodin (školení, psychologické a profesní poradenství, stáže) Počet osob, které získaly nové kompetence, tj. znalosti a dovednosti (porovnání před školením a po školení) Počet osob se zvýšenou motivací v profesní oblasti (najít si práci nebo začít podnikat)</p>	<p>Psycholog/žka, poradce/kyně pro volbu zaměstnání, školitel/ka, instruktor/ka v rámci stáže</p> <p>Seznamy účastníků školení a stáží Fotografická dokumentace Dopisy s potvrzením převzetí osvědčení o školení/stáží Smlouvy o uskutečnění stáže</p> <p>Projektová dokumentace (třídní knihy / plány výuky podepsané vyučujícími), Diáře stážistů Znalostní a dovednostní testy prováděné před školením a po školení Názor poradce pro volbu zaměstnání, zjištění vyplývající ze studie motivace k zaměstnání</p>
<p>DOPAD Širší účinky projektu přesahující přímé a okamžité účinky; změny způsobené projektem, k nimž došlo v rámci sociální skupiny nebo komunity příjemců/příjemkyň. Ve vztahu k obecným strategickým cílům hodnoceného projektu.</p>	<p>Počet mladých nezaměstnaných v daném regionu dotčených projektem (před projektem a po jeho dokončení), Počet osob, které jsou zaměstnané v důsledku účasti v projektu. Počet osob, které začaly podnikat /vlastní firmu v důsledku účasti v projektu (včetně OSVČ)</p>	<p>Okresní úřad práce, Místní databanka, Informace poskytnuté příjemcům/příjemkyním projektu a jejich okolí (rodině, příbuzným)</p>



2.2. Kdy začít vytvářet koncepci hodnocení a plán hodnocení?

Koncepci hodnocení je vhodné vytvořit před zahájením projektu nebo dokonce v průběhu jeho plánování, neboť vám umožní:

- Podrobně zvážit logiku a soudržnost projektových aktivit a jejich vyjádření ve formě cílů projektu, a faktory usnadňující, popř. brzdící dosažení těchto cílů;
- Předem plánovat shromažďování informací (údajů), které umožní získat odpovědi na hodnotící otázky (např. bez výchozího měření úrovně znalostí a dovedností příjemců školení (před touto aktivitou) nebude možné spolehlivě prokázat dosažené změny, tj. zvýšení kvalifikace, k němuž má dojít v důsledku tohoto školení);
- Najít vhodné finanční prostředky k provedení hodnocení a zařadit hodnocení do harmonogramu projektových aktivit, což umožní shromáždit relevantní data, provést jejich analýzu a sestavit odpovídající zprávu;
- Naplánovat shromažďování informací co nejefektivnějším způsobem (nejlevněji, nejrychleji, nejjednodušeji) během realizace projektových aktivit nebo následně.

Je dobré si zapamatovat, že **hodnocení projektu je několikafázový proces**, který je potřeba dobře navrhnout a naplánovat a následně realizovat krok za krokem.

Fáze procesu hodnocení:

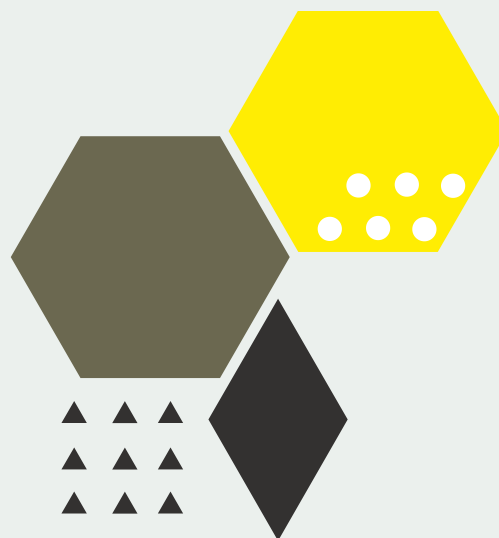
- 1) Diagnóza potřeb hodnocení
- 2) Konceptualizace a plánování
- 3) Shromažďování informací – realizace výzkumu
- 4) Analýza a odvození dat
- 5) Sestavení zpráv
- 6) Využití výsledků hodnocení – implementace doporučení

2.3. Jakým způsobem diagnostikovat evaluační potřeby zainteresovaných stran projektu?

Konceptualizace a plánování hodnocení by neměly být zahájeny, dokud neurčíme, kdo a za jakým účelem bude potřebovat informace, závěry a doporučení z hodnocení. Vhodné je začít diagnózu evaluačních potřeb u zainteresovaných stran projektu, který má být předmětem hodnocení.

Zainteresované strany (tzv. „stakeholders“) projektu jsou osoby/subjekty (instituce, organizace), které se různým způsobem podílejí na realizaci konkrétního projektu, např. jeho beneficianti, projektový tým, pracovníci uskutečňující projektové aktivity (např. školitelé, psychologové, kariérní poradci), partneři projektu (spolupracující organizace nebo instituce), sponzoři / poskytovatelé financování atd.

Účast zainteresovaných stran projektu na hodnocení je velice důležitá, neboť jsou potenciálními „spojenci“ hodnotitele. Mohou podpořit celý proces hodnocení, včetně implementace doporučení vedoucích ke zlepšení projektu. Díky zapojení různých zainteresovaných stran do hodnotících aktivit je možné nejen zlepšit komunikaci a spolupráci s partnery, beneficianty a pracovníky projektu, ale také přesvědčit investory, aby poskytli finance na aktuálně realizovaný projekt nebo jeho pokračování. Pokud mají zúčastněné strany zájem o hodnocení projektu, mělo by být mnohem jednodušší provádět hodnocení **participativním způsobem** – zapojením zúčastněných stran do celého procesu hodnocení, počínaje diagnostikou evaluačních potřeb.



Nejlepší způsob, jak diagnostikovat evaluační potřeby a současně zajistit vysokou úroveň účasti zainteresovaných stran, je uspořádat **workshop** / skupinový rozhovor se zástupci všech subjektů (organizací, institucí) a skupin osob zapojených do určitého projektu.

Pokud jsou příjemci projektu mladí lidé (např. skupina NEET) nebo jiná skupina, která může mít obavy z veřejného vyjadřování svých názorů, měli byste nejprve uspořádat samostatné setkání s těmito beneficianty a poté pozvat jejich zástupce k účasti na workshopu s dalšími zainteresovanými stranami. Tento typ workshopu s mladými lidmi nebo jinými příjemci projektu s relativně slabým sociálním postavením by měl být založen na hodnotách, které posilují subjektivitu příjemců projektu (viz příklad z materiálu [Participatory evaluation with young people](#), p. 7-8).

PŘÍKLAD WORKSHOPU SE ZAJINTERESOVANÝMI STRANAMI

Setkání se zúčastněnými stranami by mělo začít projednáním jeho účelu a představením všech účastníků a účastnic. Poté je vhodné představit výhody hodnocení projektu (viz str. 8-9) a pohovořit o jeho užitečnosti pro jednotlivé zainteresované strany.

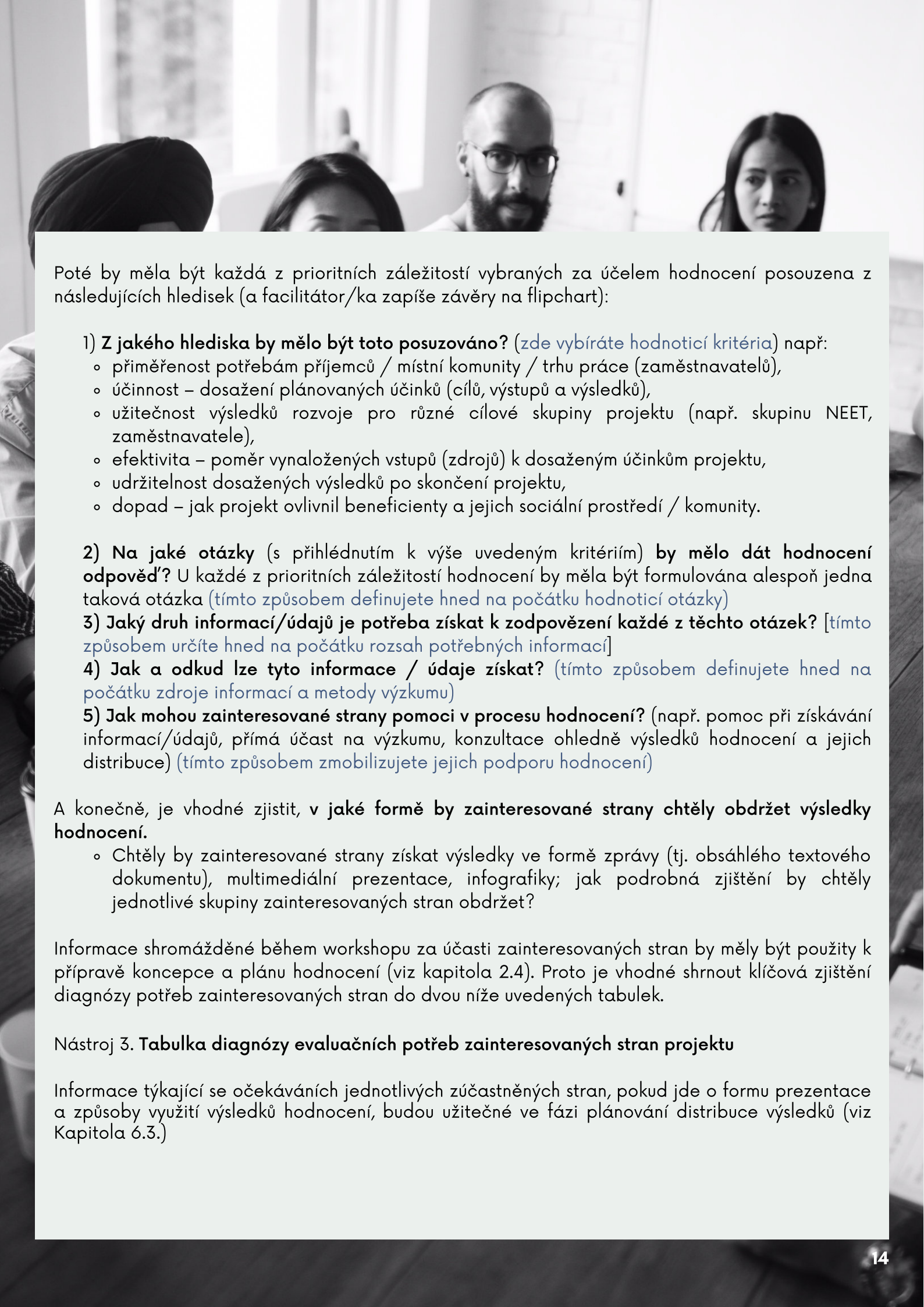
Po tomto úvodu můžete účastnicím a účastníkům workshopu rozdat malé samolepící lístečky post-it a požádat je o zodpovězení následujících otázek:

- 1) **Co se chci dozvědět na základě hodnocení?**
- 2) **Proč je důležité toto vědět? K čemu chci tyto znalosti využít?**
(tímto způsobem určíte **CÍLE HODNOCENÍ**)

Shromážděné lístečky je potřeba roztřídit a uspořádat (nejlépe s použitím flipchartu) tak, aby byly u sebe podobné záležitosti a související prvky projektu. Získané informace můžete seskupit do následujících oblastí:

- **Aktivity**, např. nábor příjemců projektu, diagnóza jejich potřeb, psychologické poradenství, vedení školení, kariérní poradenství, organizace stáží, propagační a informační aktivity,
- **Výstupy**, např. individuální akční plány, životopisy a motivační dopisy připravené v rámci projektu, osvědčení o absolvování školení a stáží, prezenční listiny, vzdělávací programy, zprávy školitelů, školicí materiály, propagační materiály,
- **Výsledky**, např. zvýšení měkkých dovedností (sociálních dovedností) a tvrdých dovedností (odborných dovedností), změna postojů účastníků projektu, zvýšení motivace najít si práci, nalezení vhodného pracovního místa, udržení zaměstnání, sociální aktivace,
- **Cíle**, např. dlouhodobé účinky projektu / cílový stav,
- **Ostatní záležitosti**, např. komunikace s příjemci projektu, řízení projektu

Diskutujte o vybraných záležitostech / prvcích projektu se zainteresovanými stranami, společně zvažte, které z nich jsou nejdůležitější. Nakonec by to mělo být pouze několik záležitostí (tímto způsobem hned na počátku určíte rozsah hodnocení).



Poté by měla být každá z prioritních záležitostí vybraných za účelem hodnocení posouzena z následujících hledisek (a facilitátor/ka zapíše závěry na flipchart):

- 1) **Z jakého hlediska by mělo být toto posuzováno?** (zde vybíráte hodnoticí kritéria) např:
 - přiměřenost potřebám příjemců / místní komunity / trhu práce (zaměstnavatelů),
 - účinnost – dosažení plánovaných účinků (cílů, výstupů a výsledků),
 - užitečnost výsledků rozvoje pro různé cílové skupiny projektu (např. skupinu NEET, zaměstnavatele),
 - efektivita – poměr vynaložených vstupů (zdrojů) k dosaženým účinkům projektu,
 - udržitelnost dosažených výsledků po skončení projektu,
 - dopad – jak projekt ovlivnil beneficiary a jejich sociální prostředí / komunity.
- 2) **Na jaké otázky** (s přihlédnutím k výše uvedeným kritériím) **by mělo dát hodnocení odpověď?** U každé z prioritních záležitostí hodnocení by měla být formulována alespoň jedna taková otázka (tímto způsobem definujete hned na počátku hodnoticí otázky)
- 3) **Jaký druh informací/údajů je potřeba získat k zodpovězení každé z těchto otázek?** [tímto způsobem určíte hned na počátku rozsah potřebných informací]
- 4) **Jak a odkud lze tyto informace / údaje získat?** (tímto způsobem definujete hned na počátku zdroje informací a metody výzkumu)
- 5) **Jak mohou zainteresované strany pomoci v procesu hodnocení?** (např. pomoc při získávání informací/údajů, přímá účast na výzkumu, konzultace ohledně výsledků hodnocení a jejich distribuce) (tímto způsobem zmobilizujete jejich podporu hodnocení)

A konečně, je vhodné zjistit, **v jaké formě by zainteresované strany chtěly obdržet výsledky hodnocení.**

- Chtěly by zainteresované strany získat výsledky ve formě zprávy (tj. obsáhlého textového dokumentu), multimediální prezentace, infografiky; jak podrobná zjištění by chtěly jednotlivé skupiny zainteresovaných stran obdržet?

Informace shromážděné během workshopu za účasti zainteresovaných stran by měly být použity k přípravě koncepce a plánu hodnocení (viz kapitola 2.4). Proto je vhodné shrnout klíčová zjištění diagnózy potřeb zainteresovaných stran do dvou níže uvedených tabulek.

Nástroj 3. Tabulka diagnózy evaluačních potřeb zainteresovaných stran projektu

Informace týkající se očekávání jednotlivých zúčastněných stran, pokud jde o formu prezentace a způsoby využití výsledků hodnocení, budou užitečné ve fázi plánování distribuce výsledků (viz Kapitola 6.3.)

Nástroj 3. Tabulka diagnózy evaluačních potřeb zainteresovaných stran projektu

Autoři: Monika Bartosiewicz-Niziołek, Sławomir Naęcz

Tento nástroj je součástí Příručky pro hodnocení projektů zaměstnávání mladých lidí, vytvořené v rámci projektu YOUTH IMPACT



	1. Prioritní oblasti hodnocení Co se má hodnotit: individuální projektové aktivity, výstupy, výsledky, dílčí cíle, jiné záležitosti?	2. Hodnoticí kritéria a otázky Na jaké otázky by mělo hodnocení odpovědět ve vztahu ke konkrétnímu kritériu / záležitosti? (minimálně jedna otázka pro každé kritérium a téma)	3. Zainteresované strany, které chtějí znát odpověď na tuto otázku
1			
2			
3			
	Zainteresované strany (příklady)	4. Druh podpory deklarované zainteresovanými stranami (např. získání, zpracování informací / údajů, konzultace ohledně zjištění vyplývajících z hodnocení, distribuce výsledků)	5. Preferovaná forma hodnoticí zprávy (např. obsáhlý textový dokument, resumé, prezentace, infografika)
	Management organizace, která projekt realizuje		
	Projektový tým		
	Externí odborníci/ce (např. školitelé/ky, vedoucí stáže)		
	Cílová skupina projektu (uživatelky/lé, příjemci/kyně)		
	Financující instituce, sponzor		
	Partner 1		
	Partner 2		

2.4. Jakým způsobem navrhnout a naplánovat hodnocení?

Informace shromážděné během workshopu se zainteresovanými stranami budou použity k přípravě koncepce a plánu hodnocení. Koncepci hodnocení, tj. představu o tom, jak jej provést, lze připravit ve 3 krocích.

Diagram 2: Koncepce hodnocení



První a druhý krok zahrnují následující aspekty:

- **Předmět hodnocení** – co chcete hodnotit (např. který projekt nebo program),
- **Rozsah hodnocení** – jaká část projektu bude do hodnocení zahrnuta, např. celý projekt nebo vybrané prvky – konkrétní aktivity, účinky,
- **Účel(y) hodnocení** – proč provádíte hodnocení, k čemu použijete výsledky hodnocení,
- **Typ hodnocení** – v jaké fázi realizace projektu budete hodnocení provádět; před zahájením projektových aktivit (hodnocení ex ante), během jejich realizace (průběžné hodnocení), po dokončení projektu (hodnocení ex post),
- **Kritéria hodnocení** – rysy a vlastnosti, které indikující, z jakého hlediska je projekt hodnocen (např. relevance, účelnost, účinnost, užitečnost, dopad, udržitelnost),
- **Hodnoticí otázky** – obecně formulované otázky týkající se záležitostí, které jsou důležité z hlediska hodnocení hodnoty a kvality hodnoceného projektu,
- **Hodnotitel** – kdo provede hodnocení, např. tým provádějící projekt (sebehodnocení), odborník zaměstnaný organizací provádějící projekt (interní hodnocení) nebo externí subjekt najatý danou organizací (externí hodnocení)*.

*Silné a slabé stránky různých typů hodnocení vybraných na základě lokality hodnotitele jsou rozebrány v [online kurzu](#) (Modul 2).

Tyto informace můžete uvést v **tabulce koncepce hodnocení**. Příklad této tabulky a její aplikace v rámci konkrétního projektu uvádíme níže.

Nástroj 4. Tabulka koncepce hodnocení, spolu s příklady (prázdný formulář naleznete v přílohách).

1	Předmět hodnocení – jaký projekt chcete hodnotit?	Projekt aktivace mladých dospělých spolufinancovaný externími fondy
2	Rozsah hodnocení – jakou část projektu chcete hodnotit (celý projekt nebo vybrané aktivity / úkoly)?	Hodnocení se bude týkat všech aktivit/úkolů, tzn. náboru příjemců, školení zaměřeného na rozvoj tvrdých a měkkých (psychosociálních) dovedností, psychologického a profesního poradenství a stáží.
3	Jakou fázi realizace projektu chcete hodnotit?	Dokončení projektu (hodnocení ex post)
4	Kdo bude realizovat hodnocení?	Osoby podílející se na realizaci hodnocených úkolů/projektu (sebehodnocení)
5	Cíl a účely hodnocení a plánované použití výsledných zjištění. Cíl a účely mohou souviset s hlavními funkcemi hodnocení: vzdělání, rozhodování, rozvoj, vykazování, propagace, procedurální funkce. Cíle a účely hodnocení by měly souviset s typem, kritérii a otázkami hodnocení.	Proč provádíte hodnocení? Čeho chcete dosáhnout? Jak hodláte použít (aplikovat, využívat) výsledky hodnocení? Hlavním cílem hodnocení je zlepšit další ročník projektu a posílit jeho dopad. Chceme zjistit, zda navrhovaný model profesní aktivace mladých lidí umožnil dosáhnout předpokládaných účinků, jaké faktory tento proces ovlivnily a do jaké míry byly dosažené výsledky adekvátní, užitečné a udržitelné. Zjištění vyplývající z hodnocení použijeme také ke zvýšení efektivitu projektu, abychom dosáhli předpokládaných účinků s menšími zdroji.
6	Kritéria* a hodnotící otázky** - z jakého hlediska by měl být předmět hodnocení posuzován (*) a co se o něm chcete dozvědět (**)? Hodnotící otázky by měly souviset s hodnotícími kritérii, ale můžete přidat i otázky, které nesouvisí s výše uvedenými kritérii, nebo formulovat vlastní kritéria (např. komplementarita, synergie). Hodnotící otázky se mohou týkat: <ul style="list-style-type: none">• procesů a aktivit sloužících k realizaci projektu,• dosažených účinků a důvodů zkoumaných jevů,• způsobu fungování projektu (např. systému řízení).	1. Kritérium: relevance Otázky: Do jaké míry byly aktivity projektu (například nábor účastníků do projektu, školení, konzultace, stáže) přizpůsobeny potřebám účastníků a do jaké míry potřebám zaměstnavatelů? Jaké změny projektu by pomohly lépe jej přizpůsobit potřebám obou těchto cílových skupin? 2. Kritérium: účelnost Otázky: Do jaké míry bylo dosaženo předpokládaných cílů, výstupů a výsledků? Stalo se, že některé předpoklady nebyly splněny? Proč? 3. Kritérium: účinnost Otázky: Odpovídají získané výsledky vynaloženým zdrojům? Bylo možné dosáhnout stejných výsledků s menšími zdroji (finančními, časovými, lidskými, technickými, organizačními)? 4. Kritérium: užitečnost Otázky: Do jaké míry jsou výsledky projektu užitečné pro jeho příjemce, tj. mladé lidi a zaměstnavatele? Lze tuto užitečnost zvýšit a jakým způsobem? 5. Kritérium: udržitelnost Otázky: Přetrvávají dosažené výsledky i po skončení financování projektu? Jaké faktory přispívají k udržitelnosti dosažených výsledků? 6. Kritérium: dopad Dotazy: Do jaké míry ovlivnil projekt jeho příjemce (mladé lidi) v oblasti, které se týkají projektové aktivity? Přesahují účinky projektu jeho přímé příjemce? A pokud ano, jaký je tento jev a jaké mechanismy jej způsobují? 7. Ostatní: Které prvky usnadnily realizaci projektu z pohledu jeho realizátorů (projektového týmu a pracovníků provádějících jednotlivé aktivity) a které ji naopak brzdily? Které prvky usnadnily/zněmožnily účast příjemců v projektu?

Třetí fáze vývoje koncepce hodnocení vyžaduje znalost různých výzkumných metod a nástrojů uvedených v kapitole III. Z tohoto důvodu je část plánování hodnocení týkající se metody shromažďování údajů pro účely hodnocení uvedena v části 3.3 (příklad této fáze návrhu hodnocení je uveden v nástroji 6).

Informace o dostupnosti nezbytných údajů a možnosti získání podpory odpovídajících zainteresovaných stran budou použity při plánování procesu hodnocení a odhadu zdrojů nezbytných k jeho provedení. Plán hodnocení by měl zahrnovat takové prvky, jako jsou: **časový harmonogram** (s příslušnými fázemi), **zdroje** nezbytné k realizaci hodnocení (lidské, časové, finanční, informační) a plánovaná **forma výsledné hodnotící zprávy**.

Tyto informace můžete uvést v tabulce plánování hodnocení. Níže je uveden příklad takové tabulky a její aplikace v rámci konkrétního projektu.

Nástroj 5: Tabulka plánování hodnocení

1. Časový harmonogram hodnocení Jak dlouho bude trvat dokončení následujících jednotlivých aktivit/úkolů?	1. Vývoj koncepce hodnocení a příprava evaluačního výzkumu (příprava nástrojů výzkumu, organizace studie): 2-3 týdny 2. Sběr informací/údajů: cca. 12 týdnů 3. Analýza shromážděných údajů (kvantitativní, kvalitativní): 2-3 týdny 4. Příprava zprávy: 2-3 týdny
2. Dostupné zdroje, které lze použít při provádění hodnocení.	a) Lidské zdroje (počet osob potřebných k provedení hodnocení a jejich kompetence) Hodnocení budou provádět 3 lidé z projektového týmu, kterým může v různých fázích procesu hodnocení pomáhat externí odborník (hodnotitel), např. při posouzení konzistentnosti koncepce hodnocení, relevantnosti a metodické správnosti výzkumných nástrojů, v rámci konzultace procesu analýzy údajů a obsahu zprávy. Tým provádějící hodnocení má zkušenosti s prováděním kvantitativního výzkumu (průzkumy) a kvalitativního výzkumu (individuální a skupinové rozhovory, analýza dokumentace).
b) Čas (jak dlouho nám potrvá realizace hodnocení) Cca. 20 týdnů (osoby provádějící hodnocení budou současně vykonávat další profesionální povinnosti. Doba trvání studie byla prodloužena z důvodu prázdninového období, s nímž mohou být spojeny problémy v oblasti přístupu k respondentům).	c) Finanční zdroje (jaké finanční zdroje plánujete alokovat na hodnocení, např. v procentech projektového rozpočtu). Cca 5-10 % celkového rozpočtu projektu d) Informace (jaké údaje potřebné k zodpovězení hodnocených otázek jsou v současné době k dispozici, jaké zprávy, dokumenty, statistické údaje můžete použít) Příklady: zpráva o analýze potřeb cílových skupin projektu, záznamy školitelů, konzultantů a vedoucích stáží, údaje o nezaměstnanosti mladých lidí v oblasti, na kterou se projekt vztahuje, informace o místní poptávce po konkrétních profesích a personálních potřebách zaměstnavatelů, údaje z monitorování projektů, informace (včetně hodnocených zpráv) o podobných projektech, výstupy vypracované v rámci projektu (jednotlivé akční plány, životopisy, vzorové motivační dopisy), projektová dokumentace týkající se výstupů (prezenční listiny, vydaná osvědčení o absolvování školení a stáže), měření ukazatelů výsledků (výchozí, průběžné a závěrečné hodnoty sociálních a odborných dovedností)
3. Forma prezentace zjištění plynoucích z hodnocení	Multimediální prezentace a infografika mohou být umístěny na webových stránkách projektu.

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, informace představují jedno z klíčových aktiv, které je potřeba zajistit za účelem realizace hodnocení; existuje celá řada zdrojů údajů, které lze pro tento účel použít. V kontextu projektů zaměstnanosti mladých osob je jednou z nejdůležitějších oblastí předpokládané změny k lepšímu získání všeobecných a odborných znalostí a dovedností. Základním zdrojem informací o tom, jaké úrovně těchto dovedností dosahují beneficianti projektu na začátku a na konci projektu, by měli být školitelé těchto dovedností. Proto je vhodné spolupracovat se školiteli při shromažďování a využívání údajů týkajících se úrovně schopností před školením a po jeho absolvování. Hodnocení by mělo posuzovat dovednosti účastníků z mnoha různých úhlů pohledu (z perspektivy školitele, sebehodnocení účastníka a psychometrických testů), mělo by být koherentní a mělo by odpovídat obsahu školení. Příklad odpovídajících souborů nástrojů najdete v příloze. Týká se 8 klíčových schopností „nezbytných k osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a zaměstnanosti“ uvedených v doporučení Evropského parlamentu a Rady 2006/962/ES o klíčových schopnostech pro celoživotní učení*.

2.5. Jakým způsobem navrhnout hodnocení dopadu?

Klíčovým rozlišovacím znakem hodnocení dopadu je skutečnost, že hodnocení účinků projektu bere v úvahu nejen dopad aktivit realizovaných v rámci projektu a vytvořené výstupy, ale také vliv vnějších faktorů (netýkajících se projektu). Pro vyhodnocení **skutečného** (čistého) **dopadu** projektu je nutné hodnocení naplánovat a provést takovým způsobem, aby bylo možné **určit, zda realizace projektu vedla k plánované změně a do jaké míry byla tato změna ovlivněna faktory mimo projekt.**

* Doporučení Evropského parlamentu a Rady 2006/962/ES ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení se týká následujících dovedností:

- 1) komunikace v mateřském jazyce,
- 2) komunikace v cizích jazycích,
- 3) matematická schopnost a základní schopnost v oblasti vědy a technologie,
- 4) schopnost práce s digitálními technologiemi;
- 5) schopnost učit se, 6) sociální a občanské schopnosti,
- 7) smysl pro iniciativu a podnikavost,
- 8) kulturní povědomí a vyjádření.

Hodnocení dopadu vám umožní shromáždit různé druhy informací, které budou velmi užitečné pro další vývoj projektu:

1) údaje o **skutečném dopadu** projektu na dosažení očekávané změny jsou klíčovou informací při rozhodování o tom, za je vhodné projekt zopakovat, duplikovat, zlepšit nebo přerušit, neboť:

a) ke změně plánované v rámci projektu mohly přispět faktory mimo projekt, takže (čistý) dopad hodnoceného projektu může být menší, než ukazuje rozdíl mezi konečnou hodnotou ukazatele výsledku a jeho výchozí hodnotou (měřenou na začátku projektu).

b) vnější faktory mohou bránit předpokládané změně v rámci projektu, takže (čistý) dopad hodnoceného projektu může být větší než rozdíl mezi konečnou a výchozí hodnotou ukazatele výsledku,

2) informace o rozmanitosti a mechanismech dopadu jednotlivých prvků projektu na dosažení očekávané změny jsou velmi užitečné pro účely zlepšování projektu,

3) určení hlavních vnějších faktorů a mechanismů jejich dopadu na zamýšlenou změnu lze využít k úpravě projektových aktivit tak, aby lépe sloužily procesům podporujícím změnu a lépe překonávaly faktory bránící změně.

Podle toho, které z těchto otázek jsou prioritní v rámci hodnocení daného projektu, ale také v závislosti na možnosti získat relevantní údaje, můžete použít různé modely (návrhy neboli design)

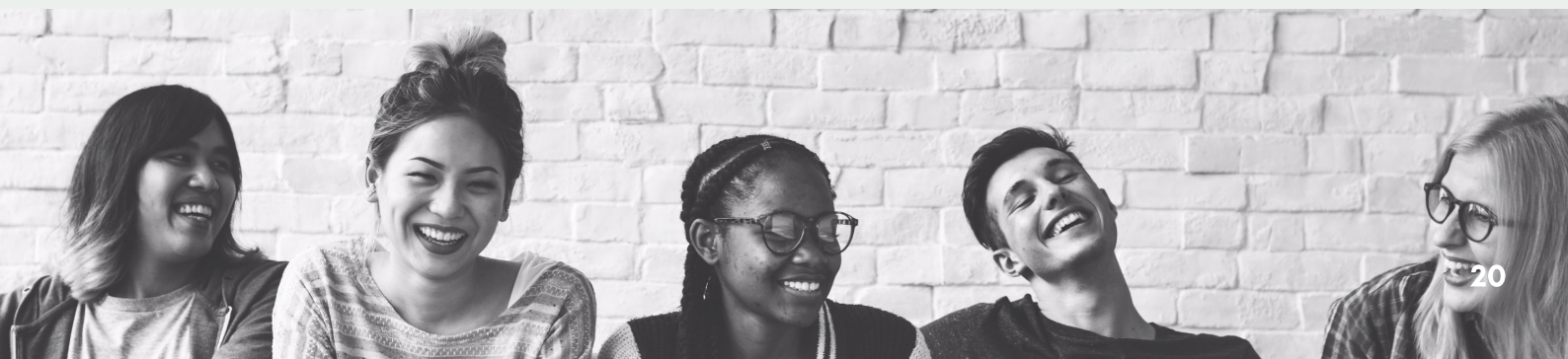
Typ modelu hodnocení	Východisko kauzální inference	Požadavky	Příklady (podrobnější informace – viz níže)
Experimentální	Hypotetické: porovnává změnu výsledné proměnné v místě intervence s tím, co by se bývalo stalo, kdyby nedošlo k intervenci	Platná kontrola s výchozí hodnotou, nebo bez ní	<ul style="list-style-type: none"> Randomizovaně kontrolované studie Kvaziexperimentální návrhy (kontrola před a po intervenci)
Statistický	Korelace mezi ukazatelem výsledku a ukazatelem výstupu, kontrola zkreslujících faktorů	Velký vzorek, srovnání skupin nebo panelových údajů a údaje o zkreslujících faktorech	<ul style="list-style-type: none"> Statistická regrese
Na základě teorie	Identifikace mechanismů, které vysvětlují změny výsledných proměnných, a získání empirických důkazů	Silná teorie změny (existující předem nebo nově vytvořená)	<ul style="list-style-type: none"> Sledování procesu
Na základě případů	Srovnání výsledků intervencí v rámci jednoho případu a mezi různými případy při působení určité kombinace předpokládaných kauzálních faktorů	Silná teorie Pro účely srovnání je potřeba několik různých případů	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní komparativní analýza
Participativní	Vnímaná příčinná souvislost z hlediska osob ovlivněných intervencí	Schopní facilitátoři	<ul style="list-style-type: none"> Reflexivní hypotetické srovnávací údaje Pořadí a skóre Nejvýznamnější změna (popis)

hodnocení dopadu a odpovídající metody sběru údajů.

Tabulka 1. Různé přístupy k návrhu hodnocení dopadu.

Zdroj: Emily Woodhouse, Emiel de Lange, Eleanor J Milner-Gulland.

Evaluating the impacts of conservation interventions on human well-being: Guidance for practitioners.





Ve výše uvedené tabulce vidíte souhrnné informace týkající se 4 případů, kde byl sledován výsledek (zaměstnání nebo studium/školení 1 rok po dokončení projektu) z hlediska 3 faktorů. Dva z těchto faktorů představovaly různé stimuly v rámci projektu (rozsáhlé školení v oblasti sociálních dovedností a odborné profesní školení), zatímco třetí byl externí (podporované zaměstnání po dobu 6 měsíců hned po ukončení projektu). Analýza ukázala, že k plánovanému výsledku vedlo rozsáhlé školení v oblasti sociálních dovedností.

Participativní model je oblíbeným, i když často podceňovaným, modelem hodnocení zaměřeného na dopad. Nezaručuje takovou spolehlivost a přesnost jako experimentální nebo kvaziexperimentální design, ani není tak přesvědčivý jako striktní analýza na základě případových studií, ale může být užitečný, zejména u malých projektů. V rámci participativního způsobu hodnocení sledujete to, jak hodnocený projekt vnímají jeho účastníci, a hodnotíte dopad projektu na základě údajů získaných od nich. Metodika sběru údajů má tedy velký význam, protože příjemci projektu mají tendenci přizpůsobovat své názory tomu, co chce podle jejich názoru slyšet výzkumný pracovník, zejména pokud sběr dat provádí někdo z projektového týmu.

- Jeden z participativních modelů hodnocení se nazývá **reflexivní hypotetické faktory („Reflexive counterfactuals“)**. Jeho výhodou je, že může být použit po skončení projektu. Na druhou stranu podléhá dříve popsaným rizikům, např. vlivu výzkumného pracovníka. V rámci tohoto modelu jsou příjemci požádáni, aby porovnali svou současnou situaci se situací před účastí v projektu a popsali, co se změnilo k lepšímu, a co k horšímu. Poté hodnotí relevantní význam jednotlivých výhod a nákladů za účelem výběru těch, které považují za nejdůležitější. Pomocí různých výzkumných technik je také možné dotázat se na příčiny konkrétních změn a zjistit, které z nich byly spojeny s projektem.
- Další technikou participativní analýzy dopadů je **metoda nejvýznamnější změny MSC („Most Significant Changes“)**. Je založena na generování popisů nejvýznamnějších změn v životě beneficentů projektu a jejich hloubkové analýze. Tyto popisy změny jsou pozorovány a zaznamenávány různými zainteresovanými stranami projektu (včetně samotných beneficentů). Vlastnosti této výzkumné techniky umožňují její použití i po skončení projektu.

V neposlední řadě je rovněž třeba zmínit možnost provést **posouzení dopadu na základě statistických metod**. Základem je analýza korelace (koexistence) výsledného ukazatele a aktivit uskutečněných v rámci hodnoceného projektu. Tyto analýzy se provádějí na velkých souborech dat, proto je nemohou využít organizace, které realizují projekty pro relativně malou skupinu příjemců.

Více informací o hodnocení zaměřeném na dopad získáte v [online kurzu](#) (Modul 3).