



PRŮVODCE EVALUACÍ VE VÝZVĚ č. 066 OPZ+

Vážení příjemci,

následující řádky Vám pomůžou úspěšně zvládnout náležitosti spojené s evaluací¹ Vašeho projektu a dvěma povinnými výstupy – vstupní a závěrečnou evaluační zprávou. Evaluovat projekt není nic snadného. Oceňujeme, že se do toho pouštíte.

*V našem společném zájmu je, aby Vám úsilí, které do evaluace vložíte, přineslo co největší užitek. A aby se tento užitek **pozitivně promítl do situace Vašich klientů**.*

Proto se v tomto stručném materiálu znovu dočtete nejen o tom, co se musí stát, aby Vaše „KA Evaluace“ proběhla formálně bez problémů. Navíc se k tomu pokusíme přidat to nejzásadnější z našich zkušeností z konzultací desítek a stovek projektů.

Třeba Vám některý z našich poznatků ušetří hodiny práce, nebo ve Vás probudí Vaši vlastní geniální myšlenku, která by jinak zůstala spát. To by byla škoda, nebo ne?

Těšíme se na Vaše evaluační nápady a plány.

Oddělení evaluací
evaluace@mpsv.cz

OBSAH

PĚT KROKŮ K EVALUACI S PŘIDANOU HODNOTOU	2
MINIMÁLNÍ POŽADAVKY NA PODOBU VSTUPNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVY	7
MINIMÁLNÍ POŽADAVKY NA PODOBU ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY	9

¹ Viz [Příloha č. 5. výzvy č. 03_24_066 OPZ+ Podmínky pro projekty s evaluací](#)



PĚT KROKŮ K EVALUACI S PŘIDANOU HODNOTOU

Když bez zbytečného formalismu projdete následujícími pěti kroky, nejen že Vám nehrozí sebemenší problémy ohledně [schvalování evaluačních zpráv](#), ale především budete mít na závěr projektu materiál, který Vám pomůže ke zkvalitnění práce s Vaší cílovou skupinou. A třeba i k lepší prezentaci Vašich aktivit navenek.

Jaké kroky to jsou?

1. Evaluátoři a evaluační plán
2. Vstupní evaluační zpráva
3. Průběžná (spolu)práce a změny
4. Závěrečná evaluační zpráva
5. Prezentace a jak dál



1. EVALUÁTOŘI A EVALUAČNÍ PLÁN

Na rozdíl od výzvy [č. 017](#), u výzvy [č. 066](#) OPZ+ už neplatí striktní požadavek na předjednanou spolupráci s konkrétním evaluátorem, ani na přiložení evaluačního plánu do žádosti o podporu. **Jestli ale chcete, aby Váš projekt včetně evaluace proběhl „naplno“, tyto principy samozřejmě platí i nadále:**

1) Za Vaši evaluaci je zodpovědná konkrétní osoba, někdo způsobilý, zkušený, s odpovídající průpravou. **Zároveň je to někdo, s kým si rozumíte.**

➤ **Investujte čas do kvalitní komunikace mezi realizačním týmem a evaluátorem.** Pokud nenajdete společnou řeč, stane se z evaluace trápení pro obě strany a její závěry pravděpodobně nepadnou na úrodnou půdu.

2) Už před začátkem realizace máte předjednanou spolupráci s evaluátorem a rozumíte si v základních principech – máte „na papíře“ všem srozumitelný evaluační plán, základní evaluační otázky, víte, od koho budete sbírat jaká data, a především všichni víte, k čemu Vám to všechno bude dobré.

➤ **Držte se evaluačního plánu (designu).** Měl by to být hlavní strategický materiál Vašeho vyhodnocení, který zaručí, že na konci dostanete to, co chcete. Měl by Vám pomáhat, usměrňovat Vás. Potřebujete plán později upravit? Viz kapitolu 3.

➤ **Odhadněte realisticky své možnosti.** Menší a jednodušší vyhodnocení může organizaci žadatele přinést výrazně víc než nezvládnutý robustní design.

➤ **Nezapomínejte na profesní zásady (link).**

Máte splněno? Výborně, vykročili jste za evaluací s přidanou hodnotou.





2. VSTUPNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

Povinný výstup, indikátor 805 000, schvalujeme! Chceme Vás požádat: Nepodceňte to.

Co musí Vstupní zpráva obsahovat, abychom neměli problém s jejím schválením?

- a) Stručný popis projektu
- b) Design evaluace – de facto doplnění či přepracování evaluačního plánu
- c) Vysvětlení metodologie evaluace
- d) Harmonogram realizace evaluace
- e) Konkrétní nástroje sběru dat ve finální podobě (nebo Vaše aktuální předpoklady s komentářem, proč budou nástroje finalizované později, a kdy se tak stane)

Podrobnosti níže, viz [Minimální požadavky na podobu Vstupní evaluační zprávy](#).

Co naopak schválení nepodléhá, ale je podle nás opravdu důležité:

Vstupní evaluační zprávu prosím nepište jako dokument pro pár zasvěcených. Zpracujte ji tak, aby byla co nejlépe srozumitelná pro *běžného čtenáře*, především pro všechny, kdo se podílí na realizaci projektu. Stručně. Jednoduše.

Každý, kdo si zprávu bude chtít přečíst, by měl bez obtíží pochopit:

- i) Proč jste se do evaluace pustili – tedy co si od ní jako realizátor slibujete (smysluplný cíl evaluace),
- ii) co se konkrétně chcete dozvědět (srozumitelné evaluační otázky či úkoly),
- iii) alespoň v obecné rovině také jakým způsobem se to chcete dozvědět (metodologie a nástroje sběru dat).



3. PRŮBĚŽNÁ (SPOLU)PRÁCE A ZMĚNY

Evaluace projektu je obvykle běh na dlouhou trať. Často i s dlouhými přestávkami. Výhoda je, že Vám nikdo průběžně na záda dýchat nebude. Naopak nevýhodné je, že pokud se někde na trati zásadně zdržíte nebo zapomenete, můžete mít v cíli u závěrečné zprávy problém, který se bude těžko dohánět či vysvětlovat.

Co tedy především doporučujeme:

- Průběžně si ověřujte platnost designu evaluace, tedy že:
- Cíl vyhodnocení je pro realizační tým stále aktuální a relevantní,
 - evaluační otázky jsou nadále zodpověditelné,
 - nástroje sběru dat jsou skutečně proveditelné.



Projekt trvá dlouho, okolnosti se mění. Není nic horšího než se léta vyčerpávat vyhodnocením, které pak nenajde využití. Evaluace by Vás vždy měla přivést k užitečným informacím. Pokud k tomu v jakékoliv fázi nesměruje, je na čase něco změnit. Změna designu je možná i opakovaně.

Kdykoliv si nebudete jistí dalším postupem, můžete nás kontaktovat.

Můžete dojít např. k potřebě významné změny² designu uvedeného ve Vstupní evaluační zprávě. Může se stát, že Váš evaluátor z osobních důvodů nebude moci v zapojení pokračovat. Vedle toho určitě platí, že kdykoliv se chcete odchýlit od popisu KA Evaluace ze žádosti o podporu, musíte oficiálně „žádat o změnu projektu“. Zkrátka kdykoliv se přihodí něco podobně zásadního, dejte nám vědět (např. na evaluace@mpsv.cz), rádi se s Vámi poradíme, co a jak.



4. ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

Závěrečná evaluační zpráva je opravdu to nejdůležitější, k čemu veškerá Vaše práce na evaluaci směřuje. Stejně jako vstupní evaluační zpráva podléhá našemu schválení a je součástí indikátoru 805 000. Můžeme slíbit, že pokud přiložíte k ZZoR odbytý výstup, který nenaplní základní evaluační standardy, tak ho jednoduše neschválíme.

Nejobecnějším formálním požadavkem pro Závěrečnou evaluační zprávu je:

Splnit vše, co jste si předsevzali ve Vstupní evaluační zprávě, a pokud došlo v mezičase ke změnám, tyto změny pečlivě popsat a dobře vysvětlit.

Doporučujeme:

Pošlete nám zprávu nejpozději (!) 1 měsíc před koncem realizace projektu. Přestože ještě zpráva nemusí být hotová, už bude nejvyšší čas dát jí de facto finální podobu, a pouze vyznačit místa, kde budete text před finalizací dále upravovat. Díky tomu Vám dokážeme dát zpětnou vazbu tak, abyste ji měli ještě během realizace projektu a neměli problém se zpracováním připomínek.

Pokud se rozhodnete připojit zprávu až k ZZoR bez předchozího připomínkování z naší strany, samozřejmě i to je možné. Musíte ale počítat s tím, že když Vám zprávu vrátíme v této situaci (obvykle zprávy skutečně minimálně jednou vracíme), vrací se tím pádem

² Významná změna designu je například: Změna cíle evaluace, změna podstaty nebo vyškrtnutí evaluační otázky, změna nebo vyškrtnutí některé metody sběru dat. Podstatná změna designu například není: kosmetická úprava jakékoli formulace, smysluplné vynechání otázky v dotazníku či interview, oprava i/y ve slově anonymizovaný.



i celá ZZoR a mohou nastat i horší scénáře. Proto skutečně doporučujeme zasílat výstupy s předstihem.

Nabízíme:

Domluvte se s námi na online prezentaci průběhu a výsledků evaluace během posledního měsíce realizace v rámci společného (online) setkání. Je to pro Vás příležitost Vaši intervenci a evaluaci znovu zviditelnit.

Jaké části musí zpráva obsahovat, aby nebyl problém s jejím schválením?

- a) Manažerské shrnutí – to nejdůležitější na stránku, maximálně na dvě
- b) Stručný popis projektu a klíčových aktivit, které byly předmětem evaluace
- c) Design – spolu se všemi změnami, které nastaly od VEZ
- d) Metodologie – spolu se všemi změnami, které nastaly od VEZ
- e) Výsledky sběru dat
- f) Zjištění, závěry evaluace, doporučení
- g) Seznam zdrojů
- h) Přílohy vč. finálně využitě podoby nástrojů sběru dat

Podrobnosti níže, viz [Minimální požadavky na podobu Závěrečné evaluační zprávy](#).

Co schválení nepodléhá, ale je podle nás opravdu důležité?

Stejně jako v případě vstupní zprávy se snažte, aby text kromě Vás někdo další pochopil. Ideálně kdokoliv, kdo by ze čtení zprávy mohl mít užitek. Jak vyplývá také z požadované struktury, každý, kdo si zprávu bude chtít přečíst, by měl bez obtíží pochopit především:

- i) Co jste se díky evaluaci nejdůležitějšího dozvěděli (hlavní zjištění),
- ii) k čemu je to dobré vědět, jak a kým je to využitelné v praxi (doporučení),
- iii) jak jste ke zjištěním došli (design, metodologie, postup),
- iv) jaké změny proběhly oproti původnímu záměru (vše ze vstupní zprávy).

Znovu platí, že aby zpráva byla využitelná, musí být stručná a jasně srozumitelná.

Pokud ve Vaší zprávě narůstá počet odborných kapitol, které není možné uchopit jednoduše, nebo pokud se celkově dostáváte přes 30 či 40 stránek a stále nekončíte, zvažte, co jsou ty opravdu stěžejní informace pro tělo zprávy, a co všechno naopak může skončit v přílohách.





5. PREZENTACE A JAK DÁL

Pátý krok je opět čistě na Vás, ve své podstatě je ale pro Vás a Vaši organizaci nejdůležitější. Pokud máte v ruce závěrečnou zprávu a prezentaci, se kterou jste spokojeni, neváhejte se pochlubit. Sdílejte, upravujte zprávu do dalších výstupů dle Vašich potřeb, prezentujte. A samozřejmě navazujte ještě lepšími projekty s ještě lepšími evaluacemi.

DRŽÍME PALCE A TĚŠÍME SE NA VAŠE PROJEKTY.





MINIMÁLNÍ POŽADAVKY NA PODOBU VSTUPNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVY

Cílem Vstupní evaluační zprávy (VEZ) je představit evaluační design a rozpracovanou metodologii vč. specifikace jednotlivých kroků a nástrojů sběru dat.

Struktura zprávy je na Vás, v nějaké podobě ale musí VEZ obsahovat:

- a) Stručný popis projektu
- b) Design evaluace
- c) Metodologii evaluace
- d) Harmonogram evaluace
- e) Nástroje sběru dat ve finální podobě

A. Stručný popis projektu

V úvodu VEZ popište projekt, zejména cíle, cílové skupiny a klíčové aktivity. Využít můžete základní desk research k tématu zpracovaný do Žádosti o podporu projektu a další dostupné materiály projektu. Podrobněji vymezte část projektu, na kterou se bude evaluace zaměřovat. (Není nutné, aby se evaluace zaměřila na všechny aktivity projektu. Stačí, když vyhodnotí ty nejdůležitější.) Dobrovolnou přidanou hodnotou bude, když v popisu projektu opustíte pro prostředí fondů typickou *evropštinu*, a popíšete vše podstatné přístupněji, žurnalistickým stylem.

B. Design evaluace

V rámci VEZ je zapotřebí popsat design evaluace alespoň následujícím způsobem:

- Stanovte si a formulujte „definitivní“ **cíl(e) evaluace**.
- Na základě cíle/ů evaluace uveďte, zda se jedná o evaluaci **procesní** (formativní), **dopadovou** (sumativní) či **smíšenou** (procesní i dopadovou).
- Vymezte, zda evaluace využívá **experimentální, kvaziexperimentální či neexperimentální** design, spolu se stanovením aspektu **kvalitativního, kvantitativního či smíšeného** výzkumného designu. V případě využití atypického designu evaluace tuto skutečnost podrobněji popište a vymezte stěžejní aspekty tohoto přístupu.
- Formulujte „definitivní“ **evaluační otázky**. Doporučujeme menší počet, např. 2 až 3 evaluační otázky na cíl evaluace. Můžete stanovit hlavní a vedlejší či pomocné otázky. Specifikujte relevanci jednotlivých otázek pro procesní část a pro dopadovou část.
- Pokud má evaluace za cíl zjistit, zda u cílové skupiny došlo vlivem intervence ke změně (postojů / chování / postavení ...), je nezbytné, abyste zachytili stav cílové skupiny **před intervencí a následně po intervenci**. Tomu by měly odpovídat evaluační otázky a následně metody sběru dat.
- Textovou část popisu designu evaluace je vhodné doplnit o tabulkovou část **evaluační matice**, kde budou doplněné informace jak o designu evaluace, tak



o její metodologii (viz dále). Tato matice může být ve zprávě kdekoliv, kde Vám to dává největší smysl, může být i přílohou zprávy. [Příklad evaluační matice najdete zde \(link\)](#).

C. Metodologie evaluace

V návaznosti na stanovený design evaluace je třeba podrobně stanovit metody sběru a analýzy dat. U jednotlivých metod (kvalitativních či kvantitativních):

- Specifikujte konkrétní nástroje sběru dat (dotazníkové šetření, individuální hloubkové polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny apod.),
- zdroje dat (vč. vymezení konkrétních skupin a počtů respondentů),
- periodicitu sběru dat,
- uveďte, které evaluační otázky Vám tyto metody a nástroje pomohou zodpovědět.

V případě využití sekundárních dat je třeba tuto skutečnost ve zprávě uvést a konkretizovat zdroje. Při využívání komplexnějších evaluačních designů stanovte způsob analýzy dat (např. při využívání kontrafaktuálních designů evaluace). V případě atypického sběru či analýzy dat tuto skutečnost podrobněji popište a vymezte stěžejní aspekty daného přístupu.

D. Harmonogram evaluace

Stanovené metody sběru a analýzy dat zasadte do předpokládaného harmonogramu. Nastavte jej realisticky především s ohledem na klíčové aktivity projektu. Konkretizujte jednotlivé úkony spojené s evaluací, vymezte období, kdy bude každý z úkonů probíhat, okomentujte praktické zajištění evaluačního procesu.

Harmonogram evaluace je možné uvádět v rámci evaluační matice, nebo samostatně.

E. Nástroje sběru dat

V rámci VEZ je standardní uvést finální podobu nástrojů sběru dat. Nejčastěji se jedná o scénáře polostrukturovaných rozhovorů, fokusních skupin či znění dotazníkového šetření. Do zprávy uveďte znění všech nástrojů sběru dat pro všechny typy respondentů (pokud budou realizovány rozhovory např. s cílovou skupinou, realizátory projektu a odborníky z praxe, je třeba uvést tři různé scénáře polostrukturovaných rozhovorů).

Pokud v době zpracování VEZ není možné nebo rozumné podobu nástrojů sběru dat finalizovat, uveďte Vaše aktuální předpoklady s komentářem, proč budou nástroje finalizované později, a kdy se tak nejspíš stane.

Připomínáme, že uvedené požadavky jsou minimální. Pokud chcete do VEZ zařadit další části (analýzu rizik, teorii změny, logický model apod.), samozřejmě můžete.



MINIMÁLNÍ POŽADAVKY NA PODOBU ZÁVĚREČNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY

Cílem Závěrečné evaluační zprávy (ZEZ) je představit vývoj evaluace od VEZ, a především shrnout výsledky šetření, závěry, zjištění, případně doporučení.

Konkrétní struktura je znovu na Vás, přesto v rámci ZEZ musíme v nějaké podobě najít:

- a) Manažerské shrnutí
- b) Stručný popis projektu a klíčových aktivit, které byly předmětem evaluace
- c) Design – spolu se všemi změnami, které nastaly od VEZ
- d) Metodologie – spolu se všemi změnami, které nastaly od VEZ
- e) Výsledky sběru dat
- f) Zjištění, závěry, doporučení
- g) Seznam zdrojů
- h) Přílohy vč. finálně využitě podoby nástrojů sběru dat

A. Manažerské shrnutí

Přestože stojí obvykle na začátku zprávy, píše se jako úplně poslední. Manažerské shrnutí by mělo vystihnout to nejpodstatnější, co by se měl čtenář evaluace dozvědět, pokud má na čtení pouze pět minut cestou na schůzku. Na stránce, maximálně dvou, shrňte základní informace – především hlavní zjištění, závěry, doporučení. Uveďte je v kontextu cílů projektu a motivace pro realizaci evaluace. Stručné představení designu, základní metodologie a dalších důležitých věcí je na Vašem uvážení. Především zohledněte, kdo je primárně Vaším čtenářem, tedy příjemcem zjištění, a formulujte vše tak, aby text zaujal právě jeho.

B. Stručný popis projektu

Této části jste se věnovali již v rámci VEZ. I tak je vhodné shrnout základní údaje také v této zprávě. ZEZ považujte za samostatný výstup, který by měl obsahovat vše důležité. Znovu se primárně zaměřte na popis té části projektu, která byla předmětem evaluace.

C. Design

Opět zde platí to, co výše. Nechtějte po čtenáři, aby za účelem pochopení evaluace musel někde dohledávat VEZ. Vše podstatné by měl najít i zde. Hned vzápětí by se měl dozvědět, zda došlo od původního plánu (který zachycuje VEZ) k nějakým změnám v designu. Pokud nastaly, právě v ZEZ je dobře vysvětlíte a zdůvodněte.



D. Metodologie

Také u metodologie platí v podstatě to, co v případě designu. V ZEZ je potřeba popsat reálnou metodologii, která byla v rámci evaluace využita – popište zde podrobně všechny metody sběru a analýzy dat, které jste realizovali, spolu se specifikací skupin respondentů (s kým jste co realizovali), jejich počet, periodicitu sběru dat. Pokud jste využívali sekundární data, specifikujte je a uveďte, k čemu konkrétně byla využita. Pokud s těmito daty pracujete také v rámci hlavních závěrů a zjištění, nezapomínejte uvádět zdroje.

Stejně jako u designu zde platí, že v případné změny v rámci metodologie evaluace by měly být v ZEZ popsány. Evaluační matici a podrobnosti ohledně metodologie dejte v ideálním případě do přílohy zprávy, aby zůstala zpráva co nejkratší a nejčtivější.

E. Výsledky sběru dat

+ F. Zjištění, závěry, doporučení

Dostáváme se k nejdůležitějším (společně s manažerským shrnutím) a velmi pravděpodobně také nejobsáhlejší částem zprávy. Zároveň je v těchto pasážích větší variabilita v tom, jak je možné text a strukturu zprávy uchopit. Text by měl být logicky strukturovaný a smysluplně provázaný. Vždy by mělo být jasně dané, o čem přesně píšete. Doporučujeme zvážit rozdělení na procesní a dopadovou evaluaci. Dbejte prosím na přehlednost, členění do kapitol a podkapitol, snadnou orientaci v textu.

At' už to uchopíte jakkoliv, v každém případě:

- Dobře popište vše podstatné, co přinesla aplikace Vámi zvolených nástrojů sběru a analýzy dat – tak aby bylo zřejmé, s jakými daty jste nakonec pracovali.
- Vysvětlete, jak jste přistupovali k interpretaci těchto dat, jakým způsobem jste s relevantními daty pracovali.
- Na základě způsobu práce s daty vyložte Vaše evaluační zjištění, potažmo shrňte závěry, které ze zjištění vyvozujete.
- Následně závěry využijte a – pokud to jde – formulujte doporučení pro příjemce evaluace. Navrhněte ideální způsob implementace doporučení do praxe. Uveďte, jaký konkrétní úkol z doporučení vychází a kdo by měl být garantem jeho naplnění.

Srozumitelnost: Vždy by mělo být čtenáři jasné, která získaná nebo zjištěná data jste pro dané zjištění interpretovali a jakým způsobem. Stejně tak by mělo být nesporné, jak jste došli ke kterému závěru či doporučení.

Evaluační otázky (úkoly): V rámci závěrů evaluace byste měli zodpovědět Vaše evaluační otázky (a skrze zodpovězení otázek naplnit cíl evaluace). Způsobů je opět víc a není nezbytně nutné explicitně formulovat odpověď na každou otázku. Můžete



například v rámci jinak pojmenovaných kapitol uvést, kterých otázek se část textu týká. V jedné kapitole určitě můžete zodpovědět více otázek, nebo naopak odpověď na jednu otázku může být rozdělena do více kapitol. **Odpovědi (nebo případné zdůvodnění, proč odpovědět není možné) by však celkově měly být z textu zcela zřejmé.**

Citace: Pokud jste realizovali rozhovory (nebo zařadili do dotazníku delší otevřené otázky) je dobré pro *dokreslení atmosféry* přidávat i přímé citace, které budou podporovat výpovědní hodnotu Vámi realizované kvalitativní analýzy. Přímé citace mají však svá pravidla – kontraproduktivní je příliš velké množství, využívejte je vždy pouze pro ilustraci dané problematiky. Také je třeba přímé citace vizuálně oddělit od zbytku textu, ideálně kurzívou nebo uvozovkami. Citace také přiřazujte či rozlišujte podle respondentů. Pokud máte souhlasy respondentů, můžete uvést např. pracovní pozici. Pokud ne, respondenty alespoň navzájem rozlište čísly nebo jiným značením (např. „Resp. 1“, „Resp. 2“, ...).

Grafy a tabulky: Pokud budete využívat například data z dotazníkového šetření ve formě grafu či tabulky, je potřeba vždy uvádět popis grafu či tabulky a počet respondentů (toto se zapisuje pod graf v podobě $N=x$, při počtu 100 respondentů tak bude zápis $N=100$). Pod graf či tabulku je vhodné uvádět i zdroj, v případě využívání sekundárních dat je uvádění zdroje povinností. Do těla zprávy však dávejte jen nejdůležitější grafy a tabulky, ze kterých interpretujete podstatná zjištění. Ostatní dejte do přílohy zprávy.

V této stěžejní části speciálně pamatujte na to, že není cílem napsat 100 stránek textu, ale stručně a srozumitelně vystihnout vše důležité.

G. Seznam zdrojů

V této části uveďte všechny zdroje, které jste při psaní zprávy využili. Zvolte si jednu citační normu, kterou budete využívat jak v rámci citace v těle zprávy, tak i při vytváření seznamu zdrojů, například ISO 690.

H. Přílohy

Uveďte všechny přílohy, které jsou pro evaluační zprávu podstatné, ale které se nehodily do těla zprávy (dodatečné grafy, tabulky, podrobnější popisy projektu, znění nástrojů sběru dat, evaluační matice aj.). Pokud budete mít větší počet položek, vložte na začátek kapitoly seznam všech příloh.

Znovu připomínáme, že uvedené požadavky jsou minimální. Pokud chcete do ZEZ zařadit další části, samozřejmě můžete.