



PŘÍRUČKA

PRO SEBE-EVALUACI

Červen 2008

Příručka vznikla v rámci mezinárodního projektu "EQUAL Evaluation Community of Inquiry and Practice" podpořeného Iniciativou Společenství EQUAL a státním rozpočtem ČR .

OBSAH

ÚVOD	4
1. ZÁKLADNÍ POJMY A OTÁZKY	5
1. 1. JAKÝ JE ROZDÍL MEZI EVALUACÍ A MONITOROVÁNÍM?	5
1. 2. K ČEMU (SEBE)EVALUACE SLOUŽÍ A KOMU SLOUŽÍ?	6
1. 3. KDO MÁ PROVÉST SEBEEVALUACI?	7
1. 4. KDY PROVÉST SEBEEVALUACI?	7
1. 5. CO JE PŘEDMĚTEM SEBEEVALUACE?	8
2. SEBEEVALUAČNÍ PROCES.....	10
2. 1. PLÁNOVÁNÍ SEBEEVALUACE	10
2. 1. 1. Evaluační strategie	10
2. 1. 2. Evaluační plán	11
2. 1. 3. Finanční plán.....	12
2. 2. HLAVNÍ TÉMATA A EVALUAČNÍ OTÁZKY	13
2. 2. 1. Cíle projektu a prostředky jejich dosažení	13
2. 2. 2. Aktivitty a implementace/realizace projektu.....	13
2. 2. 3. Výstupy projektu.....	15
2. 2. 4. Výsledky a dopady projektu.....	15
2. 2. 5. „Přidaná hodnota projektu“	16
2. 2. 6. Sdílení a šíření výstupů projektu (diseminace).....	16
2. 2. 7. Horizontální témata a jejich hodnocení.....	17
2. 2. 8. Udržitelnost a budoucnost projektu	19
2. 3. EVALUAČNÍ METODY	22
2. 3. 1. Dotazník a anketa.....	22
2. 3. 2. Rozhovor.....	24
2. 3. 3. Focus group (Fokusní skupina).....	26
2. 3. 4. IT / média / vizuální nástroje.....	28
2. 3. 5. Neformální metody	29
2. 3. 6. SWOT analýza.....	29
2. 3. 7. Brainstorming.....	31
2. 3. 8. Měření pokroku.....	31
2. 4. ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT.....	34
2. 5. FORMULACE DOPORUČENÍ A PŘIJETÍ OPATŘENÍ	35
2. 6. ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA	36
2. 7. PŘÍKLADY Z PROJEKTOVÉ PRAXE	36
3. ŠÍŘENÍ VÝSLEDKŮ EVALUACE (DISEMINACE).....	38
POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA	39
PŘÍLOHY	40
PŘÍLOHA Č. 1 - KLÍČ KE CVIČENÍM	40
PŘÍLOHA Č. 2 – PŘÍKLAD FORMULÁŘE EVALUAČNÍHO PLÁNU	42
PŘÍLOHA Č. 3 – PŘÍKLAD EVALUAČNÍHO PLÁNU VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU	43

Vymezení základních zkratk používaných v této příručce

CIP EQUAL	Program Iniciativy Společenství EQUAL (z anglického originálu Community Initiative Programme EQUAL)
ČR	Česká republika
ES	Evropská společenství
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
ŘO	Řídící orgán
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
ZS	Zprostředkující subjekt



Úvod

Příručka, kterou máte v ruce, vznikla jako jeden z produktů činnosti EQUAL, mezinárodní komunity evaluačních expertů financované grantem Evropské komise v rámci platformy na podporu mainstreamingu výsledků programu CIP EQUAL. Shrnujeme zde poznatky a zkušenosti ze sebehodnocení rozvojových partnerství v rámci Iniciativy Společenství EQUAL a přinášíme vám přehledného průvodce pro sebehodnotící aktivity, které jsou jedním ze základních předpokladů úspěšné implementace projektů. Tato příručka byla zpracována konsorciem HOPE – E.S, divize EUservis.cz a GLÉ pro programové období 2007–2013 na základě struktury Příručky pro sebeevaluaci pro projekty EQUAL zpracované společností EURO SERVICE GROUP, s.r.o. v rámci programu Iniciativy Společenství EQUAL.

Tato příručka je určena organizacím, které byly či jsou příjemci podpory z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) nebo se o tuto podporu chtějí ucházet. Je tedy pro všechny, kteří realizovali, realizují nebo mají v plánu realizovat projekt spolufinancovaný z ESF. Náměty a tipy pro hodnocení projektů však můžete využít pro jakýkoli projekt podpořený z jiných finančních zdrojů.

Tuto příručku můžete využít jak pro průběžnou, tak pro závěrečnou evaluaci projektu. Výsledky průběžné evaluace povedou ke zlepšování vašeho projektu během jeho realizace tak, abyste dosáhli všeobecných i dílčích cílů projektu a maximalizovali jeho dopad. Výsledky závěrečné evaluace vám poslouží jako zdroj námětů na zlepšení vaší práce, případně udržení jejího vysokého standardu při realizaci budoucích projektů. Výsledky však mohou pomoci i dalším organizacím, tvůrcům politik atd.

V příručce naleznete vysvětlení základních pojmů, stejně jako důvody, proč je užitečné sebeevaluaci provádět. Druhá kapitola vás pak provede celým průběhem sebeevaluace. Budeme se zabývat sestavením evaluačního plánu, hlavními evaluačními tématy a otázkami, připomeneme hlavní evaluační metody, budeme se věnovat analýze dat a jejich interpretaci. Nakonec se podíváme, jak formulovat doporučení a naplánovat vhodná opatření a na co pamatovat při sestavování evaluační zprávy. Podstatnou součástí třetí kapitoly je přehled nejužívanějších evaluačních metod a také praktické typy pro jejich využití. V příručce naleznete také praktická cvičení, která vám pomohou zmyslet se nad konkrétními věcmi. V příloze uvádíme řešení pro cvičení a příklad evaluačního plánu.

1. Základní pojmy a otázky

V této kapitole si vysvětlíme základní pojmy, kterým je při evaluování projektu potřeba porozumět. Zodpovíme následující otázky:

- Co rozumíme pod pojmem evaluace a sebeevaluace?
- Jaký je vztah mezi sebeevaluací a monitorováním?
- Proč je nutné provádět sebeevaluaci?
- Kdo je uživatelem výsledků sebeevaluace?

1. 1. Jaký je rozdíl mezi evaluací a monitorováním?

Evaluace pomáhá identifikovat úspěchy projektu, co v průběhu projektu fungovalo a co naopak nepřineslo očekávané výsledky. Evaluace neboli hodnocení zahrnuje například hodnocení výstupů, procesu implementace, dopadů projektu atd. To pomáhá ke zlepšení projektové činnosti a výstupů a zároveň ke zlepšení řízení a dopadu projektu.

OECD Development Assistance Committee (DAC) definuje evaluaci jako: *Co nejsystematičtější a nejobjektivnější hodnocení probíhajícího nebo dokončeného projektu, programu nebo politiky, jejich modelu, implementace a výsledků. Cílem je určit relevanci a naplnění cílů, efektivitu, dopadu a udržitelnosti. Evaluace by měla poskytnout věrohodné a užitečné informace, které umožní zahrnout získané zkušenosti a poznatky do procesu rozhodování jak příjemců podpory, tak donorů.*¹

Sebeevaluace je proces, ve kterém vy sami hodnotíte, jak se vám v realizaci projektu daří nebo dařilo.

Monitorování je průběžné sledování pokroku v realizaci projektu. Pomáhá identifikovat pokroky nebo problémy implementace a řešit je hned. Monitorování probíhá prostřednictvím tzv. indikátorů, které jsou číselným vyjádřením projektových výstupů.

Monitorovací údaje je nutné interpretovat a někdy jsou základem pro další zkoumání. Monitorování a monitorovací indikátory poskytují užitečná data a informace, které využijete při evaluaci.

Evaluace versus monitorování

EVALUACE	MONITOROVÁNÍ
Jedenkrát nebo dvakrát	Pravidelně
Globální	Detailní
Pomáhá identifikovat úspěchy projektu, co fungovalo a co nikoli. Poskytuje zpětnou vazbu, kterou byste měli vzít v úvahu v rámci budoucích projektů.	Pomáhá identifikovat pokroky nebo problémy implementace a řešit je hned.
Např.: Rok po začátku projektu nebo po ukončení projektu hodnotit dopad projektu, zda	Např.: Každodenní sledování počtu účastníků, jednotlivých položek rozpočtu.

¹ <http://www.netpublikationer.dk/um/7571/html/chapter02.htm>

projekt dosáhl původních cílů.

Sebeevaluace není monitorování. Monitorování lze provést bez sebeevaluace, ale sebeevaluaci nelze provést bez monitorování.

Cvičení 1 pro váš tým:

Rozhodněte, které z následujících otázek jsou příkladem evaluace a které monitoringu:

- Byl projekt dobře řízen?
- Dosáhl projekt předpokládaného počtu účastníků ke konci semestru?
- Podařilo se vám dosáhnout počtu kvalifikací požadovaných za čtvrtletí?
- Kolik vám zbývá pod položkou „nájem sálu“ ve vašem rozpočtu?
- Co zapříčinilo, že někteří klienti/klientky opustili projekt předčasně?
- Ukazuje zpětná vazba klientů na možné oblasti zlepšení v implementaci projektu?
- Porovnejte dosažené výstupy projektu s výstupy stanovenými v projektové smlouvě.
- Jak fungovalo projektové řízení a partnerství?
- Dosáhl projekt původního cíle?
- Byl v realizaci projektu zohledněn dopad na životní prostředí?
- Jaký byl „širší dopad“ projektu na místní obyvatelstvo?

1. 2. K čemu (sebe)evaluace slouží a komu slouží?

V kontextu projektů podpořených z ESF využijete sebeevaluaci a její výsledky, kromě reflexe svojí práce, zejména pro zodpovězení některých položek v rámci průběžných monitorovacích zpráv nebo závěrečné zprávy (např.: Zhodnocení a výsledky klíčové aktivity; Popis problémů spojených s realizací projektu, které mají vliv na plnění jeho cílů)² Sebeevaluace může také přispět jako podpora argumentace při komunikaci s nadřízenými subjekty (ZS, ŘO), například při hodnocení a zdůvodňování některých monitorovacích ukazatelů.

Na obecnější úrovni, můžeme shrnout důvody provádění sebeevaluace takto:

- pomáhá zefektivnit a zlepšit služby vaší organizace

Evaluace vám také pomůže:

- zjistit, co se osvědčilo a co nikoli;
- doložit řádné využívání prostředků při žádostech o další podporu;
- zpracovávat zprávy pro členy vaší komunity;
- udržet zaměření projektu na dosažení jeho účelu;
- identifikovat opatření k nápravě případných neúspěchů, jejich rozsah a metodiku.

Prostřednictvím svých komplexních evaluačních systémů byste však také měli získávat informace od celého spektra zainteresovaných stran zahrnujícího např. partnery, financovatele, zaměstnavatele a členy řídicích orgánů vaší organizace, řídicího orgánu (ŘO), ale i pracovníky projektu.

Evaluace slouží vedoucím partnerům projektu, členům projektového týmu a pracovních skupin, partnerům projektu, příjemci služeb projektu, ŘO, případně zprostředkujícímu subjektu (ZS), Evropské komisi, tvůrcům politik a dalším. Průběh a výstupy evaluace je třeba přizpůsobit podle toho, komu je určena, nebo podle jejího zamýšleného využití. Různé cílové skupiny mohou mít na sebeevaluaci různé požadavky.

² http://www.esfcr.cz/files/clanky/4956/MZ_JPD3_2.1.doc

Příklady, jak mohou evaluaci různé cílové skupiny využívat:

Subjekt zodpovědný za realizaci projektu	Zjištění problémů při realizaci projektu a zajištění jejich nápravy v rámci tohoto projektu (pokud jde o průběžnou evaluaci) nebo v rámci budoucích projektů (pokud se jedná o závěrečnou evaluaci).
Projektový tým	Zpětná vazba o vlastní práci a jejích širších dopadech.
Partneři	Fungování projektu jako celku, fungování partnerství.
Příjemci služeb projektu	Informace o fungování projektu a kvalitě služeb a aktivit.
Řídící orgán/zprostředkující subjekt	Využívání finančních prostředků, naplnění cílů a priorit operačních programů.
Evropská komise	Srovnání příkladů dobré praxe z jednotlivých členských zemí.
Tvůrci politik	Využití inovací a příkladů dobré praxe (např. způsob práce s určitými skupinami, přístup k řešení některých společenských problémů) při změnách a vytváření veřejných politik, procedur a zákonů.

Sebeevaluace je užitečná pro vás jako pro realizátory/ky projektů. Pomůže vám ohodnotit vaši práci odhalit a odstranit chyby, ale také rozpoznat a ocenit vaše úspěchy.

1. 3. Kdo má provést sebeevaluaci?

Sebeevaluaci provádí realizátor projektu s využitím vnitřních zdrojů organizace (časových, finančních, lidských). Na sebeevaluaci by se měli podílet jak pracovníci/ice projektového týmu, tak pracovníci/ice vaší organizace, kteří na projektu nepracovali.³

1. 4. Kdy provést sebeevaluaci?

- **v průběhu projektu (= průběžná evaluace)**

Průběžná sebeevaluace se provádí v průběhu projektu. Je vhodné ji provést vždy v tom okamžiku, kdy je dosažen důležitý milník projektu, zejména ukončení klíčové aktivity či etapy. **Sebeevaluace proto musí být naplánována tak, aby mohla zhodnotit důležité etapy projektu po jejich ukončení.** Průběžná sebeevaluace poskytuje možnost určitého zastavení a ohlédnutí se. Je důležitá zejména pro zjištění nedostatků a snížení míry problémů účinnými opatřeními již během projektu.

Příklad otázek průběžné evaluace:

Jak probíhá implementace projektu? Můžeme něco vylepšit v administrativních procedurách, komunikaci s partnery i v rámci projektového týmu? Daří se nám realizovat plánované aktivity?

³ V rámci CIP EQUAL byla jako sebeevaluace chápána i evaluace zadaná realizátory projektů externím hodnotitelům. Toto odlišné pojetí vyplývalo z větší náročnosti realizace projektu založeného na podpoře principů Iniciativy Společenství EQUAL jako je partnerství, společné rozhodování, inovativnost, mezinárodní spolupráce a gender mainstreaming. To vedlo také k daleko větší náročnosti zpracování odpovídající sebeevaluace, což mnozí příjemci řešili zajištěním sebeevaluace prostřednictvím externích hodnotitelských kapacit.
http://www.equalcr.cz/files/clanky/920/Evaluacni_strategie.ppt#330,9,Čím se liší sebe-evaluace od evaluace

Oslovujeme úspěšně cílové skupiny? Čerpáme finanční prostředky efektivně?

- **po skončení projektu (= závěrečná evaluace)**

Závěrečná sebeevaluace má být provedena během konečné fáze projektu nebo po skončení projektu. Základním účelem je shrnout zkušenosti z projektu, abyste mohli:

- zpracovat závěry ve vztahu ke stanoveným cílům a indikátorům,
- informovat klíčové aktéry o výsledcích a aktuálních a potenciálních dopadech projektu,
- navrhnout způsoby podpory pro další šíření ověřených inovativních produktů a postupů a příkladů dobré praxe,
- vytvořit základ pro závěrečnou zprávu⁴ a ostatní publikace,
- připravit další projekty,
- zlepšit kvalitu vašich služeb,
- stimulovat nové nápady pro inovace.

Příklad otázek závěrečné evaluace:

Co se nám povedlo a co se povedlo méně? Objevili jsme nové postupy a řešení některých otázek? Můžeme poskytnout příklady dobré praxe? Podařilo se nám naplnit cíle projektu a cíle programu, ze kterého byl podpořen? Využili jsme efektivně finanční prostředky? Co jsme se naučili? Co bychom příště udělali jinak?

1. 5. Co je předmětem sebeevaluace?

V této kapitole naleznete přehled sebeevaluačních témat a příklady možných otázek, které můžete chtít v průběhu sebeevaluace zodpovědět.

❖ hodnocení kontextu

Příklady evaluačních otázek:

- Jaké je prostředí, kde je nebo byl projekt realizován?
- Byly potřeby cílových skupin dobře identifikovány?
- Podařilo se vám dobře popsat, jak funguje komunita, v níž žije vaše cílová skupina? Jaké jsou cíle a poslání organizace, v rámci níž projekt realizujete nebo jste realizovali?
- Jak se organizace k projektu staví nebo stavěla, je pro ni důležitý?
- Jaká je politická situace a celospolečenské klima a jeho dopad na váš projekt?

❖ hodnocení implementace projektu

▪ principy⁵

Příklady evaluačních otázek:

⁴ Pozn.: V některých případech může být sebeevaluace prováděna až po odevzdání závěrečné zprávy. To záleží na požadavcích ŘO/ZS.

⁵ Základní principy OP LZZ: partnerství, mezinárodní spolupráce a inovace.

- Jaká je míra naplnění jednotlivých principů?
- Pokud se vám daří nebo podařilo naplnit jednotlivé principy, jaký je nebo byl jejich dopad na samotné výstupy projektu?

▪ řízení a procesy

Příklady evaluačních otázek:

- Jak je nebo byl projekt řízen a jak jeho řízení pomáhá či pomáhalo k dosažení cíle?
- Jak jsou nebo byli do procesu zapojeni klíčoví aktéři?

- Které mechanismy napomáhají nebo napomáhaly dosažení projektových cílů a které nikoli?
- Jsou nebo byli uživatelé služeb projektu spokojeni s procedurami a způsobem poskytování služeb?
- Funguje nebo fungovala komunikace v rámci projektového týmu a mezi partnery dobře?
- Jsou nebo byli jednotliví partneři odpovídajícím způsobem zapojeni do projektu?

▪ horizontální témata

Jak se daří nebo dařilo v průběhu realizace projektu brát v potaz rovné příležitosti a udržitelný rozvoj?

❖ hodnocení výstupů a výsledků projektu

▪ produkty

Příklady evaluačních otázek:

- Daří se nebo podařilo se vytvořit plánované výstupy v požadované kvalitě, aby odpovídaly cílům projektu a přispělo k cílům programu ESF?
- Jaká je nebo byla efektivita procesu při tvorbě a testování těchto produktů?
- Jaký může být dopad těchto produktů?

▪ cíle

Příklady evaluačních otázek:

- Daří se nebo podařilo se vám dosáhnout původních cílů projektu?
- Byl tento cíl relevantní ve vztahu k cíli programu, ze kterého vám byla poskytnuta podpora?

V tomto manuálu se zaměříme zejména na hodnocení implementace, výstupů a výsledků projektu. Hodnocení kontextu je zvláštním tématem a můžete o něm uvažovat v případě, že je váš projekt do větší míry závislý na politické a celospolečenské situaci (viz příklad níže).

Příklad: Vaše sdružení poskytuje právní poradenství obětem diskriminace na trhu práce. V projektové žádosti jste uvedli, že podáte 3 hromadné žaloby vždy za podobnou skupinu případů. Změna či nepřijetí antidiskriminačního zákona může splnění toho cíle znemožnit. Bez evaluace kontextu nebudete schopni nesplnění odpovídajícím způsobem vysvětlit.

2. Sebeevaluační proces

2. 1. Plánování sebeevaluce

2. 1. 1. Evaluační strategie

Evaluační strategie slouží k ujasnění a zodpovězení následujících otázek:

A - Proč je třeba provést sebeevaluaci?

Před započítím sebeevaluce je důležité zamyslet se, proč chcete sebeevaluaci provést.

Můžete mít různé důvody, například budete potřebovat zjistit, proč se vám nedaří dostatečně oslovit cílové skupiny. Nebo chcete určit dobrou praxi, kterou využijete při realizaci dalších projektů.

B - Komu bude evaluace sloužit?

Před započítím sebeevaluce je důležité zamyslet se, komu budou její výsledky určeny a zda je vyžadována.⁶ Neméně důležité je ujasnit si, jak vy sami chcete výsledky sebeevaluce využít.

Bude sebeevaluce sloužit ŘO? Můžete ji využít při zpracování průběžných zpráv a závěrečné monitorovací zprávy? Chcete o výsledcích sebeevaluce informovat své klienty, partnery, nadřízené orgány či je využít při lobbování? Chcete, aby sebeevaluce propagovala váš projekt, vaši organizaci a v neposlední řadě také vaše donory? Viz cvičení na konci této podkapitoly (strana 11).

C - Co bude evaluováno?

Jak jste se dočetli výše, předmětem evaluace jsou zejména implementace projektu, výstupy a dopady projektu nebo kontext projektu. Rozhodněte, co je pro vás důležité hodnotit. Při výběru oblastí zaměření berte v úvahu to, proč chcete sebeevaluaci provést a komu bude sloužit.

Chcete-li využít sebeevaluaci ke zlepšení vašich služeb, bude důležité zaměřit se nejen na výsledky a výstupy projektu, ale také na řízení projektu a hospodaření s přidělenými zdroji. Při využití výsledků pro lobbování bude nejdůležitější zhodnocení nových přístupů, například v práci s určitou cílovou skupinou, ale také hodnocení kontextu, které vám napoví, jaká je šance prosadit určité změny například v legislativě.

D - Jak sebeevaluaci provedete a jaké metody využijete? (METODOLOGIE)

Identifikujte, která data budete potřebovat pro zodpovězení položených evaluačních otázek a jak je budete získávat.

⁶ Například Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) sebeevaluaci zatím neukládá jako povinnost, ale doporučuje ji jako způsob zkvalitnění práce na základě zkušeností z programu Iniciativy společenství EQUAL.

Určete si typ a rozsah evaluačních metod, které chcete a jste schopni/y využívat.

- Určete data, která budete potřebovat ke zjištění požadovaných informací, a určete, kde tato data získáte. (např. databáze klientů/ek a jejich osobní spisy, prezenční listiny atd.)
- Zvolte metodu sběru dat (dotazníky pro klienty, anketa mezi partnery, rozhovory s cílovými skupinami, prezenční listiny, analýza médií atd.)
- Zvolte metodu zpracování dat a jejich analýzu. Ujasněte si předem, jakým způsobem budete data interpretovat a proč. (Např. Úspěšné ukončení kurzu 50 % účastnic/iků, kteří do kurzu nastoupili, považujeme za úspěch, protože jde o obtížně dosažitelnou cílovou skupinu s absencí režimu a pracovních návyků. Uvědomte si také, co od projektu požaduje ŘO, co jste přislíbili ve své projektové žádosti.)

Cvičení 2 pro váš tým (k otázce D – komu bude evaluace sloužit?):

Přizvěte i další kolegy, kteří na projektu nepracují, mohou mít užitečné postřehy „zvenčí“. Rozdělte se do skupin/dvojic a vylosujte si, kým z uživatelů evaluace se na chvíli stanete:

- Projektový manažer/ka
- Uživatel/ka služeb projektu
- ŘO – poskytovatel dotace
- Partnerská organizace projektu
- Externí školitel/ka
- Tvůrci politik/zákonodárci
- Správní rada vaší organizace

Zamyslete se, co je pro vás v té které roli na evaluaci nejdůležitější. Jaké informace potřebujete získat? Co vás zajímá nejvíce?

Můžete použít metodu brainstormingu, viz kap. 3. 3.

2. 1. 2. Evaluační plán

V evaluačním plánu rozpracujte, jak budete postupovat, včetně časového plánu a určení personálního zajištění jednotlivých aktivit.

Evaluační plán určuje hlavně:

A - Kdy bude sebeevaluace provedena?

Dobrý časový plán vám pomůže předejít stresu a uvědomit si, které činnosti jsou se sebeevaluací spojeny. Rozhodněte, ve kterých fázích projektu chcete sebeevaluaci provádět, v jakém rozsahu a v jakých termínech.

Budete provádět sebeevaluaci v průběhu projektu nebo pouze na závěr? Z jakých aktivit se bude vaše sebeevaluace skládat, kolik času na ně budete potřebovat a jaké jsou termíny jejich dokončení?

B - Kdo sebeevaluaci provede?

Je důležité určit lidské zdroje, které chcete/můžete do sebeevaluace investovat, a zároveň rozdělit kompetence, což pomůže zjistit, zda případně potřebujete externí výpomoc.

Kdo bude zodpovídat za jednotlivé úkoly, případně kdo je koordinuje? Kdo na nich bude pracovat a kolik času touto prací stráví?

Příprava a plánování sebeevaluačního procesu je vždy závislá na konkrétním projektu a požadavcích, které na evaluaci máte. Pro představu uvádíme v příloze číslo 2 obecný příklad, jak by mohl plán vypadat.

2. 1. 3. Finanční plán

Při plánování sebeevaluace je vhodné pomýšlet také na její finanční zajištění. Finanční nákladnost sebeevaluace se zcela odvíjí od typu a velikosti projektu a zejména zvolených evaluačních metod.

V současné době je provádění sebeevaluace řídicím orgánem doporučeno jako vhodný prostředek přispívající k úspěšnému fungování projektu, nicméně není momentálně stanovena jako povinná. Její náklady můžete zahrnout v rozpočtu například do klíčové aktivity „řízení projektu“, pokud bude součástí řídicích aktivit. Jednoduchou sebeevaluaci můžete provést v rámci existujícího projektového týmu, v takovém případě potřebujete spíše než samostatnou položku v rozpočtu pamatovat na zařazení sebeevaluace do harmonogramu projektu a uvést ji do náplní práce jednotlivých členů/ek projektového týmu.

2.2. Hlavní témata a evaluační otázky

V této kapitole se podíváme na oblasti, na které je potřeba se při evaluaci zaměřit. Zodpovíte-li si otázky, které uvádíme v této kapitole, budete mít připraveny podklady pro zpracování zprávy.

Na závěr každé sekce otázek uvádíme příklady metod, které můžete využít pro jejich zodpovězení. Podrobněji o jednotlivých metodách hovoříme v kapitole 3.3.

2. 2. 1. Cíle projektu a prostředky jejich dosažení

Zodpovězte si následující otázky:

- Jaké byly cíle projektu, čeho jsme chtěli dosáhnout?
- Jak jsme chtěli daných cílů dosáhnout, jakými prostředky?
- Změnily se nějak cíle či prostředky v průběhu projektu? Pokud ano, proč a jak se změnilly?
- Jak odpovídaly cíle projektu potřebám cílových skupin?
- Jak jste zajistili, aby byl projekt relevantní vůči potřebám cílových skupin?
- Jak se podařilo naplnit cíle programu, ze kterého je váš projekt financován?

Příklad metod, které zde můžete využít: diskuze uvnitř projektového týmu, dotazníky či rozhovory se zástupci ŘO, cílovými skupinami atd.

2. 2. 2. Aktivity a implementace/realizace projektu

Zodpovězte si následující otázky:

a) Implementace

- Bylo personální zajištění projektu relevantní?
- Splňoval personál dobře své role?
- Fungovaly dobře administrativní systémy projektového řízení? (Zaměřte se na komunikaci, způsob zvládání administrativních procedur, kdo je měl na starosti, byly efektivně a spravedlivě rozloženy?)
- Co fungovalo obzvláště dobře?
- Co byste změnili nebo zlepšili, pokud byste měli realizovat projekt znovu?

Příklad metod: diskuze/brainstorming uvnitř projektového týmu, SWOT analýza projektu, dotazníky, rozhovory či focus group s cílovými skupinami atd.

b) Zhodnocení partnerství (místní, národní, nadnárodní)⁷

- Jaká je nebo byla role partnerů v projektu? Jaká je přidaná hodnota jejich účasti v projektu?
- Změnila se úloha partnerů v průběhu projektu?
- Jaké jsou důkazy o úspěšnosti spolupráce?
- Jak probíhá nebo probíhala komunikace s partnery?

⁷ Velké zkušenosti s naplňováním principů partnerství a mezinárodní spolupráce byly získány v rámci programu Iniciativy Společenství EQUAL. Příručka pro řízení rozvojových partnerství, Evropská komise, září 2005. http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/rozvoj_partner.pdf Průvodce pro mezinárodní spolupráci Iniciativy Společenství EQUAL. Evropská komise, 2004. http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/transnational_guide.pdf.

- Co funguje nebo fungovalo obzvláště dobře?
- Jaké jsou nebo byly problémy a překážky v rámci partnerství?

- Co byste udělali jinak, kdybyste realizovali projekt znovu? (závěrečná sebeevaluace)
- Co změníte v další fázi realizace projektu? (průběžná sebeevaluace)
- Plní nebo splnilo partnerství svůj účel vzhledem k cílům programu/projektu?

Příklad metod: výzkum od stolu – analýza zápisů ze schůzek s partnery, emailová a korespondenční komunikace s partnery, smlouva o partnerství, diskuze uvnitř projektového týmu, diskuze a schůzky s partnery, strukturované rozhovory s partnery, dotazník/rozhovor se zástupci ŘO.

! Partnerství a mezinárodní spolupráce jsou dva ze tří základních principů, které budou z programu Iniciativy Společenství EQUAL převzaty do operačních programů pro období 2007–2013, proto jim věnujte zvláštní pozornost.

c) Aktivita

- Byly realizovány všechny aktivity projektu? (závěrečná sebeevaluace)
- Postupuje realizace podle plánu? (průběžná sebeevaluace)
- Nastaly nějaké změny v realizaci aktivit oproti původnímu plánu? Jaké a proč?
- Jaké inovativní přístupy a řešení jste v tomto projektu využili nebo využíváte? Jaké jsou nebo byly jejich hlavní přínosy?
- Jsou nebo byly aktivity relevantní pro potřeby cílových skupin pro dosažení cílů projektu a cílů programu, ze kterého je nebo byl projekt financován?

Příklad metod: focus group/dotazník/rozhovor s cílovými skupinami, s představiteli ŘO, SWOT analýza projektu, diskuze uvnitř projektového týmu.

Při zodpovídání těchto otázek byste měli zohlednit názor všech klíčových aktérů (stakeholders). Klíčovými aktéry mohou být:

- partnerské organizace nebo jejich zástupci,
- řídicí orgán,
- cílové skupiny projektu (aktivní účastníci),
- uživatelé výsledků sebeevaluace (EK, MPSV, vedení vaší či partnerské organizace),
- budoucí uživatelé výsledků projektu (např. Jiné NNO ve stejné oblasti působnosti jako vy).

d) Inovace⁸

- Jaké jsou nebo byly inovační prvky daného projektu? (Rozdělte na procesní inovace, inovace orientované na kontext a inovace orientované na cíl).
- Jaká je nebo byla úroveň inovace? (např. lokální úroveň, národní úroveň, úroveň organizace).
- Komu jsou nebo byly určeny inovační produkty?
- Existují nebo vznikly nějaké neplánované inovace?

⁸ Velké zkušenosti s naplňováním principu inovativnosti byly získány v rámci programu Iniciativy Společenství EQUAL. CIP EQUAL Příručka pro rozvojová partnerství. Inovace. ŘO, CIP EQUAL, Říjen 2006. <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>

- Existuje nebo vzniklo něco, co bylo plánováno, ale nefunguje?
- Jaké jsou důkazy, že se jedná nebo jednalo o inovační produkty?
 - Je pokrok směrem k vývoji inovačního prvku dostatečný?
 - Jaké jsou nebo byly problémy a překážky?
 - Bude možný transfer inovačních produktů?

Příklad metod: výzkum od stolu – informace o stávajících projektech a postupech jak uvnitř tak vně organizace, informace v projektové žádosti, rozhovory/focus group s cílovými skupinami, projektovými pracovníky/icemi, pracovníky/icemi organizace.

Velké zkušenosti s naplňováním principů partnerství, mezinárodní spolupráce a inovativnosti byly získány v rámci programu Iniciativy Společenství EQUAL

! Inovace jsou jedním ze tří principů, které budou z programu Iniciativy Společenství EQUAL převzaty do operačních programů pro období 2007–2013, proto věnujte tomuto tématu svou pozornost.

2. 2. 3. Výstupy projektu

Výstupy projektu jsou údaje o tom, co vzniklo přímo během realizace dané aktivity jakožto dílčí fáze projektu. Např.: počet vytvořených pracovních míst, počet účastníků/ic kurzů.

Jejich hodnocení závisí do velké míry na tom, co jste přislíbili ve vaší projektové žádosti. Tato část vašeho hodnocení bude úzce souviset s monitorovacími indikátory.

Porovnejte dosažené výstupy s tím, jak byly formulovány v projektové žádosti. *V průběhu projektu:* Jaká část výstupů již byla splněna vzhledem k uplynulému času realizace projektu? *Na konci projektu:* Podařilo se je naplnit? Co bylo důvodem nesplnění? Co pomohlo ke splnění?

Informace můžete uspořádat do přehledné tabulky např.:

Výstup	Cíl podle projektové žádosti	Dosažený výstup
Počet účastníků/ic kurzu	40	35
Počet úspěšných absolventů/ek kurzu	25	30

V této části také vysvětlíte, proč jste nedosáhli či přesáhli plánované hodnoty očekávaných výstupů očekávané výstupy.

Příklad metod: výzkum od stolu, zpětná vazba přímých účastníků aktivit projektu atd. Zdroje dat pro výzkum od stolu: prezenční listiny, projektová dokumentace, klientské záznamy atd.

2. 2. 4. Výsledky a dopady projektu

Výsledky projektu jsou údaje o tom, co vzniklo v důsledku realizace dané aktivity, ale co nebylo závislé pouze na realizátorovi projektu.

Např.: Počet obsazených pracovních míst, na nichž se klienti projektu udrželi déle než 6 měsíců, nebo počet úspěšných absolventů kurzu. Kromě úsilí realizátora je výsledek závislý také na úsilí klienta/klientky.

Dopady projektu jsou dlouhodobější důsledky realizace projektu či celého programu podpory, které lze vysledovat až s určitým časovým odstupem. Mohou být projektem ovlivněny jen částečně či nepřímo. Může se také jednat širší dopady na cílové skupiny a společnost. Může jich být celá řada a liší se projekt od projektu. Jedná se spíše o tzv. měkká data, a proto je těžké je kvantifikovat.

2. 2. 5. „Přidaná hodnota projektu“

V této části evaluace se zaměřte na všechny přínosy, které váš projekt měl. Soustředte se také na to, co projekt přinesl nového, co na trhu dosud nebylo.

Jak projekt zlepšil situaci cílových skupin? Vylepšilo se vnímání vaší organizace cílovými skupinami? Přinesl projekt něco nového/inovativního cílovým skupinám? Jak realizace projektu pomohla budování kapacity vaší organizace, co se naučili členové a členky týmu? Vzniklo nové partnerství či nová spolupráce? Vznikly nové způsoby a postupy práce?

2. 2. 6. Sdílení a šíření výstupů projektu (diseminace)

Diseminace je způsob šíření výstupů projektu nebo informací o projektu a jeho poskytovaných službách mezi cílové skupiny.

Než se do diseminace pustíte, ujasněte si:

1) Výstupy, které je vhodné šířit, nebo jste jejich šíření přislíbili v projektové žádosti.

Například: brožury, manuály, metodiky, nástroje (vzdělávací, hodnotící) atd.

2) Cílové skupiny, mezi které jste plánovali/přislíbili šířit výstupy projektu.

Například: partnerské organizace, další neziskové organizace, firmy, vzdělávací instituce, jednotlivci příslušníci/ice určité skupiny (sociální, profesní, etnické).

Zodpovězte otázky:

- Jak jste výstupy šířili?
- Jak jste získali přístup k cílovým skupinám?
- Dostaly se výstupy ke všem skupinám, které z nich mohou mít prospěch?
- Splnili jste závazky projektové smlouvy týkající se sdílení a šíření výstupů projektu?
- Co zejména způsobilo úspěch či neúspěch?

Metody: výzkum od stolu (vytažení informací z projektové žádosti a smlouvy, ze záznamů o distribuci výstupů), skupinová diskuze, rozhovory (např.: o tom, zda jiné NNO v samé oblasti působnosti vědí o výstupech vašeho projektu a/nebo zda je používají/hodlají používat ke zlepšení jejich služeb?)

- Dostaly se výstupy k cílovým skupinám? Měly z nich očekávaný užitek?

Metody: telefonické rozhovory/dotazníky/focus group se zástupci cílových skupin.

2. 2. 7. Horizontální témata a jejich hodnocení

Důležitou součástí sebeevaluace je také zhodnocení naplňování horizontálních témat. Může vám to pomoci identifikovat přednosti a slabé stránky a dále s nimi pracovat. Porozumění vašemu přístupu k horizontálním tématům vám pomůže i při psaní dalších projektových žádostí.

2.2.7.1. Horizontální téma Rovné příležitosti

Rovné příležitosti jsou jednou z hlavních priorit EU. I v případě, že se váš projekt zdánlivě zaměřuje na oblast, která nesouvisí s rovnými příležitostmi, je vaší povinností sledovat, jaký dopad má nebo měl váš projekt na rovné příležitosti a jak projekt ovlivnil postoj vaší organizace k rovnými příležitostem.

Totéž platí i pro projekty zaměřené přímo na rovné příležitosti. Nediskriminace a dodržování rovných příležitostí pro všechny by se měly promítat do všech hlavních i vedlejších aktivit projektu a činností organizace.

Zkuste si zodpovědět následující otázky:

A – Jakým způsobem jste zajistili, aby se informace o projektu dostaly ke všem skupinám?

Např.: Vaše publikace byla například ve více jazycích nebo v braillově písmu, nebo využili jste více komunikačních kanálů při informování o projektu mezi cílovými skupinami (ne pouze internet, ke kterému nemají všechny skupiny přístup)? Informovali jste formou přístupnou a srozumitelnou všem.

B - Jaké kroky jste učinili, aby projekt byl přístupný všem?

Např.: Brali jste v úvahu rodinné povinnosti účastníků (případně například zajistili hlídání dětí), vzdálenost dojezdu (uzpůsobili jste čas a místo konání, pohovory nebo kurzy z domova).

C – Jakým způsobem jste informovali účastníky/ice o uplatňování rovných příležitostí v projektu?

Např.: Všichni příjemci byli informováni o tom, že mají právo předkládat návrhy nebo podávat stížnosti, pokud se domnívají, že byli diskriminováni na základě etnického původu, rasy, pohlaví nebo zdravotního znevýhodnění.

D – Jakým způsobem zajišťuje vaše organizace to, že její činnosti jsou v souladu se zásadami rovných příležitostí?

Vaše organizace má politiku rovných příležitostí, při nábore zaměstnanců nehledíte na pohlaví, věk, příslušnost k určité rase, rodinnou situaci, ani na jiná kritéria znevýhodňující některé uchazeče,

zaměstnance nebo klienty.

Příklad metod: dotazníky (focus group) v rámci projektového týmu a mezi cílovými skupinami, brainstorming.

2.2.7.2. Horizontální téma Udržitelný rozvoj

Toto horizontální téma má tři pilíře:

- environmentální
- ekonomický růst
- sociální soudržnost

Pro hodnocení je opět primární, co jste uvedli v projektové žádosti a jak jste přislíbili, že se bude váš projekt k problematice udržitelného rozvoje vztahovat.

Nabízíme Vám otázky, na které se můžete zaměřit:

Environmentální pilíř: ochrana přírody, životního prostředí, přírodních zdrojů a krajiny, environmentální limity

A – Jakým způsobem je nebo bylo při realizaci projektu podporováno ekologické třídění odpadů?

B – Jakým způsobem je nebo bylo při realizaci projektu zajištěno, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání kancelářských a dalších potřeb?

Např.: Všichni pracovníci tisknou dokumenty oboustranně. Pracovníci využívají recyklovaný papír. Pracovníci používají klasické hrnečky/sklenice místo kalíšků na jedno použití.

C - Jakým způsobem je nebo bylo při realizaci projektu podporováno využívání produktů z recyklovaných materiálů?

D – Jakým způsobem je nebo bylo při realizaci projektu dbáno na efektivní a úsporné využívání energetických zdrojů a vody?

E – Jakým způsobem jsou nebo byly při realizaci projektu podporovány ekologicky šetrné způsoby dopravy?

Např.: Pracovníci/ice projektu využívali osobní vlakové dopravy a městské hromadné dopravy

F – Jakým způsobem jsou činnosti vaší organizace v souladu se zásadami ochrany životního prostředí?

Např.: Vaše organizace má například politiku nebo plán udržitelného rozvoje; má v oblasti udržitelného rozvoje nějaké zvláštní postupy vedení a řízení, které byste identifikovali jako dobrou praxi; vaše organizace je držitelem certifikátu/ů potvrzujícího/cích, že její činnosti jsou v souladu se zásadami udržitelného rozvoje.

Příklady metod: výzkum od stolu – analýza existujících procedur a politik, dotazníky/focus group s pracovníky/icemi organizace

Sociální pilíř: posílení sociální soudržnosti a stability

G – Jakým způsobem přispívá nebo přispěl váš projekt k posílení sociální soudržnosti a stability?

Např.: Provedli jste například šetření ve vašich cílových skupinách a konzultace za účelem identifikace jejich požadavků a jejich výsledky jste zohlednili ve vašem projektu jak při psaní projektu, tak při jeho implementaci. Váš projekt řešil a pomáhal překonávat sociální a ekonomické překážky zapojení.

Ekonomický pilíř: posilování konkurenceschopnosti ekonomiky

H – Jakým způsobem přispívá nebo přispěl váš projekt k posilování konkurenceschopnosti ekonomiky?

Např. Identifikovali jste potřebné dovednosti v rámci vaší cílové skupiny. Váš projekt poskytl školení/rekvalifikace v oblasti/ech, kterou/é podniky v současné době potřebují. Reflektujete nebo reflektovali jste změny v potřebách také v průběhu projektu a přizpůsobili těmto změnám své aktivity?

I - Pokud jsou nebo byly součástí projektu samostatné aktivity, které výrazně přispějí k udržitelnému rozvoji (ke zlepšení stavu životního prostředí, k posílení sociální soudržnosti a stability nebo k posilování konkurenceschopnosti ekonomiky), je možno je zvlášť popsat v tomto bodě:

Například:

- Obsahoval projekt aktivity, které vedou k odstranění starých ekologických zátěží?
- Byla při realizaci projektu využívána energie z obnovitelných zdrojů?
- Zvýšil váš projekt všeobecné povědomí a informovanost o environmentálních otázkách relevantních pro soukromý a profesní život příjemců?

2. 2. 8. Udržitelnost a budoucnost projektu

Již v průběhu realizace projektu je dobré začít zvažovat způsob, jakým bude projekt pokračovat. Bude projekt nadále financován nebo bude ukončen? Je možné přetvořit projekt v soběstačnou sociální firmu?

Co uvážit, než přijmete rozhodnutí?

- Na úrovni projektu: Co chcete, aby se s ním dál dělo? Jak by to mohlo fungovat?
- Na úrovni vaší organizace: Jak je uspořádána? Jaký je přístup organizace k projektu, způsob uspořádání, plány do budoucna, kultura?
- Na úrovni zaměstnanců/kyň vaší organizace: Jaké mají zkušenosti, znalosti a kvalifikace?
- Na úrovni vašich služeb / vašich cílových skupin: Co potřebují? Potřebují stejné služby? Něco navíc? Něco jiného?

Nabízíme vám několik možností, jak postupovat v závěru projektu:

A - Další grant

Možnost, kterou často využívá většina nevládních neziskových organizací.

K uvážení:

- Jak budete udržovat a budovat stávající a budoucí vztahy s donory?
- Jaká bude vaše marketingová strategie? Vytvoříte novou? Upravíte stávající?
- Jak si zajistíte pravidelné informace o grantových možnostech a prioritách a strategiích rozdělování prostředků jednotlivých potenciálních donorů?
- Budete spolupracovat s fundraiserem/kou? (Dobří projektoví manažeři/ky nemusejí být dobrými pisateli/kami projektových žádostí)

B - Přejít k samofinancování / transformace v sociální podnik⁹

Je to velmi moderní způsob praktikovaný často v západní Evropě. Toto je velmi progresivní řešení a může organizaci zajistit přežití do budoucna. Sociální podnikání je v České republice v začátcích, ale pomalu se na něj obrací pozornost státní správy, a co je důležitější, také programů finanční podpory.

K uvážení:

- Jak zapojíte do plánování budoucnosti svou správní radu (řídící a dozorčí orgány)?
- Jaké devizy vaše organizace má? (Např.: budovy a vybavení, dovednosti zaměstnanců/kyň, práce, kterou děláte, kontakty, které máte atd.)
- Jak budete získávat informace o sociálním podnikání? Účastněte se školení, konferencí, schůzek, budujte kontakty v této oblasti.

! Transformaci v sociální podnik / zajištění samofinancování není možné zrealizovat “přes noc”! Musíte se rozhodnout brzy a začít vše plánovat dlouho před skončením projektu.

C - Ukončení projektu

Možná byly cíle projektu splněny, pominula potřeba ze strany cílových skupin, změnila se situace či strategie rozvoje organizace a vy se rozhodnete projekt ukončit.

K uvážení:

- Je stále potřeba, aby projekt pokračoval?
- Je-li na místě ukončení, jaká bude strategie ukončení?

⁹ Národní tématická síť C (NTS C) definuje sociální podnikání takto: Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje a svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje. Více informací naleznete ve výstupech činnosti NTS C (<http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=461>) nebo Dohnalová, M. Sociální ekonomika v evropském kontextu. Brno, Universitas, 2006. Sociální firma – výzva v podnikání 21. století. Fokus Praha, o.s., 2007. www.socialni-ekonomika.cz

- Jak se na ukončení dívají vaši nadřízení a zkušenější kolegové?
- Kdo bude zodpovídat za vytvoření plánu s konkrétními daty?

D - Mainstreaming

Může existovat možnost, jak navázat na projekt začleněním výsledků projektu do běžné praxe včetně úpravy veřejných politik. Možná budete moci získat veřejnou zakázku na poskytování služeb vyvinutých a odzkoušených v projektu v širším měřítku „mainstreamově“.

K uvážení:

- Je možné získat veřejnou zakázku například na formulaci doporučení systémových změn?
- Jak “prodat” projekt na místa, kde se utváří veřejné politiky?
- Je možné získat veřejnou zakázku na provozování služby ve větším rozsahu?

Příklad metod: brainstorming v rámci celé organizace, dotazníky/focus group s cílovými skupinami, SWOT analýza.

2. 3. Evaluační metody

Můžete vybírat ze širokého spektra výzkumných metod. Pamatujte však na to, že některé metody jsou velmi náročné, a volte proto takové, které umíte dobře využít a zpracovat.

Následuje popis a návod na použití některých základních metod:

2. 3. 1. Dotazník a anketa

Co je dotazník?

Dotazník je převážně kvantitativní evaluační nástroj. Může přinést užitečné informace v číselném vyjádření (např. 30 % účastníků považovalo kurz za užitečný), může však zjišťovat také kvalitativní informace, např. realizace školení lektorů byla celkem dobrá, ale školitel chodil stále pozdě. Kvantitativní evaluační metody jako jsou dotazníky obvykle doplňují kvalitativní evaluační metody, např. focus group.

Proč používat dotazníky?

Dotazníky jsou obvykle nákladově efektivní metodou pro získání široké škály odpovědí, jejich návratnost však bývá nízká a obvykle nezajistí skutečně užitečné informace o kvalitě projektu. Při výběru metod zvažte, zda je dotazník pro získání informací, které potřebujete, ideální.

Typy dotazníků

Poštovní – Umožňují širokou distribuci, jsou nízkonákladové a vylučují ovlivnění dotazovatelem. Návratnost poštovních dotazníků je však obvykle nízká, nejsou vhodné pro každého (např. pro příjemce s nedostatečnou znalostí čtení a psaní) a mohou obsahovat jen stručné a jednoduché otázky.

Telefonický – Jsou rychlé a nízkonákladové a mají vysokou návratnost. Na druhou stranu neosloví každého, jsou limitovány co do počtu kategorií a otázek a nejsou vhodné pro citlivé otázky.

Proces

A - Stanovte hlavní a dílčí cíle dotazníku

Hlavní a dílčí cíle dotazníku budou určující pro zařazení témat a otázek do dotazníku. Tato témata budou také odrážet hlavní a dílčí cíle vašeho projektu. Kromě zajištění informačních potřeb, např. zjištění kvality lektorů nebo kurzu, místa konání, názorů na organizaci atd., budete muset splnit požadavky ŘO, např. doložit výstupy a výsledky uvedené ve smlouvě o financování projektu (tzv. měkké výsledky – např. zvýšení sebedůvěry a sebeúcty příjemců, zvýšení komunikačních dovedností atd.). Obsah vašeho dotazníku by měl tyto potřeby zohledňovat.

B - Výběr otázek

Typy otázek

Otevřené otázky (kvalitativní)

Tento typ otázek byste měli použít, když chcete zjistit individuální názory respondentů a získané informace vás zajímají z hlediska **kvality**. Respondenti odpovídají vlastními slovy na otázku typu: „Co se vám na kurzu líbilo nejvíc?“

Výhody:

- Respondenti mohou odpovědět vlastními slovy.
- Otevřené otázky mohou vést k odpovědím, které dotazovatel nepředpokládal.
- Otevřené otázky jsou užitečné při sestavování seznamu eventuálních uzavřených otázek (viz níže).

Nevýhody:

- Vyplnění a vyhodnocení dotazníku je časově náročné.
- Pro respondenty jsou otevřené otázky těžší (přestože je někdy preferují).

Uzavřené otázky (kvantitativní)

Respondenti si vybírají z několika možností (které mohou také zahrnovat kategorii „jiné“). Tyto otázky byste měli používat, pokud chcete odpovědi v jednotlivých kategoriích spočítat, jinými slovy, když vám jde o **kvantitativní** informace.

Výhody:

- snazší zpracování odpovědí,
- snazší porovnání odpovědí,
- snazší vyplnění dotazníků (pro respondenty i dotazovatele).

Nevýhody:

- Přijdete o spontánní odpovědi respondentů.
- Je těžké navrhnout varianty odpovědí tak, aby zahrnovaly všechny kategorie.
- Respondenty může rozladit, když nenajdou kategorii, která by se na ně vztahovala.

! Musíte si dobře rozmyslet, kolik uzavřených a otevřených otázek použijete. Nezapomínejte, že analyzovat otevřené otázky je obvykle těžší (viz níže).

Pořadí otázek

- První otázky by měly být snadné, stručné, zajímavé a měly by se vztahovat na všechny respondenty.
- Otázky k jednomu tématu by měly být uvedeny pohromadě.
- Citlivé otázky je třeba zařadit až na konec seznamu.

Formulace otázek

- Používejte běžné výrazové prostředky, nikoli odborné termíny
- Vyhýbejte se sugestivním otázkám (např. „Jistě se vám průběh kurzu líbil, vidíte?“)
- Vyhýbejte se otázkám vyžadujícím dobrou paměť (nemůžete např. předpokládat, že si účastníci budou pamatovat podrobnosti z kurzů, které proběhly před delší dobou).

C - Pilotní (ověřovací) dotazník

Vždy se vyplatí prověřit otázky pomocí pilotního dotazníku. Zjistíte tak, s čím by při vyplňování dotazníku mohli mít respondenti potíže, a dotazník budete moci před rozesláním ještě upravit. Měli byste zvážit tyto otázky:

- Získáte na základě uvedených otázek informace, které chcete?
- Jsou otázky jasné? Pokud zůstane mnoho otázek nezodpovězeno, znamená to, že nebyly úplně jasné.
- Má dotazník přehlednou grafickou úpravu?
- Jak dlouho trvá jeho vyplnění?
- Uvádějí respondenti doplňující odpovědi?

D - Otázky upravte a dotazník rozešlete příjemcům

E - Proved'te shrnutí a analýzu dat a vypracujte zprávu

Pokud jste zadali uzavřené otázky, bude vás zajímat frekvence, tj. kolikrát respondenti na příslušnou otázku odpověděli stejně. Můžete také použít srovnávací tabulky, např. pro zjištění, zda se liší odpovědi mužů a žen. Jak jsme již uvedli, odpovědi na otevřené otázky je obvykle těžší analyzovat. Když tyto odpovědi procházíte, musíte je systematicky roztřídit. Na základě otevřených otázek získáte různorodé odpovědi a zajímá vás spíše obsah než počet odpovědí.

Využijte výsledky!

Výsledky využijte pro zlepšení služeb. Zvažte přitom také výsledky jiných evaluací a celkové i dílčí cíle projektu.

Anketa se řídí podobnými principy sestavování a použití jako dotazník. Rozdíl je v tom, že anketa je kratší – neslouží tedy k hloubkovému získávání podrobných informací, ale spíše k získávání základních informací; častěji využívá uzavřených otázek. Vyplnění ankety by nemělo respondentům a respondentkám zabrat více než 5 minut.

2. 3. 2. Rozhovor

Typy rozhovorů v rámci realizace projektu:

- Výstupní rozhovory s klienty/kami – zjišťují např., zda školení splnilo očekávání klientů/ek a jaké mají návrhy na zlepšení projektu.
- Průběžné rozhovory s klienty/kami – sledují například postupné plnění cílů (v souladu s akčním plánem klienta/ky).
- Pohovory při výběru příjemců na školení – patří sem např. zjišťování základních dovedností a zkušeností potřebných pro účast na školení, a také zjišťování cílů klientů/ek.
- Rozhovory s klienty/kami za účelem získání zpětné vazby o školení – otázky spojené s dosažením dílčích a celkových cílů školení, návrhy na zlepšení atd.

Využití rozhovorů:

Rozhovory nabízejí mnoho možností využití, např. pochopení postojů, posuzování zkušeností a pocitů (měkkých výsledků), posuzování změn nebo inovací, využití v případových studiích, porozumění slovní i mimoslovní komunikaci, získávání výchozích informací pro následná šetření, navázání na výsledky dotazníků a prověření zajímavých nebo neočekávaných zjištění, záznam poučení, získání podrobných informací.

Omezení využití rozhovorů:

Proškolení dotazovatelů, provedení rozhovorů a případně jejich písemného záznamu může být nákladné a časově náročné. Analýza dat může být složitá a také časově náročná. Výsledky nemusí vypovídat o názorech celé skupiny.

Typy rozhovorů:

Rozhovory mohou být osobní nebo telefonické. Osobní rozhovory obvykle mají lepší výsledky.

Neformální rozhovory – Pravděpodobně získáte nečekané informace a názory (díky nestrukturované formě rozhovoru). Dotazovatel musí mít znalosti a praxi v příslušné

tematické oblasti a také dobré komunikační dovednosti. Provedení analýzy dat a srovnání může být obtížné, protože dotazovatel od jednotlivých respondentů získá různé informace.

Řízené rozhovory – Jde většinou o improvizované rozhovory, jejichž základní strukturu určuje několik otázek. Stejně jako neformální rozhovory je musí vést zkušený dotazovatel se znalostí a praxí v příslušné oblasti.

Standardní rozhovory – Dotazovatel klade všem respondentům stejné otázky ve stejném pořadí, což omezuje nevyváženost odpovědí respondentů a usnadňuje jejich srovnávání. Tato metoda umožňuje efektivnější provedení rozhovorů a analýzy dat, pravděpodobně však neodhalí neočekávané otázky ani osobní problémy dotazovaných. Je to nákladově a časově nejefektivnější metoda rozhovorů.

Proces provádění rozhovorů

A - Stanovte celkové a dílčí cíle rozhovoru vycházející z celkových a dílčích cílů projektu.

B - Zvolte typ rozhovoru – Výběr se bude řídit vaším přístupem a zdroji, které máte k dispozici; např. standardní rozhovory mohou být „schůdnější“.

C - Na základě vybraného typu rozhovoru **vyberte zkušeného dotazovatele.**

D - Formulujte otázky sledující celkové a dílčí cíle rozhovoru. Promyslete si, jak budete měřit postoje nebo jiné hodnoty a určete, s kým budou rozhovory provedeny. Navrhněte otázky, které vedou k popisným odpovědím a jdou do hloubky, používejte jednoduché formulace a vyhýbejte se zavádějícím otázkám. Obtížnost otázek musí odpovídat schopnostem respondentů.

E - Stanovte strukturu rozhovoru – Sdružte podobná témata a otázky, aby rozhovor plynul hladce a měl konkrétní strukturu. Osvědčenou praxí je zahájit rozhovor několika popisnými otázkami, protože se na ně snadno odpovídá a respondenti se uvolní. Díky tomu později pravděpodobně odpoví i na citlivé otázky, které byste měli zařadit do střední části rozhovoru.

F - Otázky vyzkoušejte – Prověřte, jak vaše otázky budou fungovat v praxi, a proveďte nezbytné změny. Zvažte možné emociální reakce respondentů a promyslete si, jak na ně budete reagovat.

G - Proveďte rozhovory – Vyberte klidné a příjemné prostředí, kde se respondenti uvolní. Rozhovory respondentům den před akcí připomeňte.

Dobrou praxí je pořídit zvukový záznam rozhovorů, není to však nezbytné - záleží na délce a účelu rozhovoru. Pokud rozhovory nahráváte, musíte si vyžádat souhlas jejich účastníků.

Při nahrávání se můžete plně soustředit na rozhovor a využít příležitostí k doplňujícím otázkám.

Na začátku rozhovoru stručně popište jeho účel, sdělte, jak budou výsledky využity, a zavezte se k zachování důvěrnosti informací nebo anonymity. Na sdělení respondenta reagujte slovně (např. „ano, rozumím“) nebo přikývnutím či úsměvem, vyhýbejte se však dlouhým slovním reakcím, které by jej mohly ovlivnit nebo rozptýlit. Všimněte si neverbální komunikace signalizující, že musíte změnit přístup. Připravte se na doplňující otázky (např. „Můžete mi k tomu ještě něco říci?“) a dejte respondentovi dost času na to, aby si mohl odpovědi na otázky promyslet.

Na konci rozhovoru shrňte důležité body, abyste si ověřili, že jste odpovědi pochopili správně a aby je respondent mohl upřesnit. Respondentovi poděkujte a zeptejte se ho, zda se nechce na něco zeptat on vás.

H - Zpracujte zápis rozhovoru

I - Využijte své výsledky! – Využijte výsledky v kombinaci s výsledky jiných evaluací pro zlepšení výkonu projektu vzhledem k jeho celkovým i dílčím cílům.

2. 3. 3. Focus group (Fokusní skupina)

Co je to focus group?

Focus group zahrnuje hloubkové kvalitativní rozhovory s malým počtem vybraných osob. Jde o účinný nástroj pro vyhodnocení služeb nebo prověření nových záměrů. Focus group se používá pro stanovení kvality projektu a její výsledky často doplňují kvantitativní informace. Focus group je otevřená metoda pro zjištění, co si vaši příjemci myslí o vašich službách a jaký k nim mají vztah.

Proč používat focus group?

- Účinná metoda pro stanovení kvality vašeho projektu a také pro zjištění přidané hodnoty, kterou váš projekt přináší;
- vhodný způsob, jak poznat postoje a názory příjemců;
- vhodná metoda pro sledování neverbální komunikace a pozorování interakcí ve skupině;
- vhodný způsob pro ověření předběžného návrhu nebo inovace týkající se obsahu projektu atd.

Proces provádění focus group:

A - Stanovte cíle focus group

Stanovte hlavní cíl focus group a které informace chcete zjistit. (Např. získat zpětnou vazbu týkající se vzdělávacího programu, obsahu, způsobu prezentace, místa školení, pracovníků zajišťujících školení / lektorů, splnění celkových i dílčích cílů vašeho projektu, přidané hodnoty atd.) Popište kontext focus group a uveďte, jak budou získaná data využita.

B - Zpracujte vodítka pro diskusi

Vodítka má pro plánování focus group zásadní význam. Využívá se pro usměrňování toku otázek během diskuse. Obsah vodítka se bude řídit cíli focus group. Vodítka k diskusi by mělo obsahovat asi 10 otázek. Můžete k nim přidat doplňující otázky, abyste se o hlavních

tématech dozvěděli více. Nezadávejte pokud možno příliš mnoho otázek, mohly by účastníky demotivovat. Otázky by se měly vejít na jednu stránku. Skupinu nepřetěžujte otázkami ani informacemi (diskusi omezte na max. 50 min). Otázky by měly být formulovány tak, abyste od účastníků získali co největší objem informací.

V diskusi focus group můžete využít několik typů otázek, např. otevřené nebo uzavřené (t.j. vylučovací nebo ano – ne otázky). Další informace, např. výhody a nevýhody jednotlivých typů otázek, jsou uvedeny níže. Při výběru otázek zvažte jejich věcnou vhodnost, použité výrazové prostředky, míru složitosti a délku, srozumitelnost, zda nejsou příliš úzké nebo příliš široké, a nakonec se zamyslete nad tím, jak se asi budou příjemci cítit, když jim tyto otázky položíte.

C - Vyberte účastníky focus group

Focus group je obvykle asi desetičlenná skupina. Skupinu je nutno sestavit tak, aby byla reprezentativním vzorkem příjemců a aby její členové byli vstřícní a přemýšliví.

D - První kontakt

První kontakt je třeba provést před konáním focus group. Je důležité, aby vaše cílová skupina byla informována o důvodech využití této metody a procedurách, jimiž se bude řídit.

E - Naplánujte schůzku

- Rozvrh – max. délka 1,5 hodiny.
- Podpora příjemců – Uspadněte respondentům účast, např. zajištěním hlídání dětí, úhradou cestovních nákladů, zajištěním tlumočení.
- Prostředí a občerstvení – Místnost musí být pohodlná, snadno dostupná, musí poskytovat pocit soukromí; je vhodné zajistit občerstvení.
- Základní pravidla – Mají značný význam především při jednorázových akcích. Příklad základních pravidel maximalizujících objem získaných informací: zajistěte, aby se účastníci drželi zadaného tématu, aby si diskuse udržela spád a aby byly formulovány závěry k otázkám.
- Připravte se na provedení audiozáznamu, případně videozáznamu schůzky, abyste zachytili maximální objem informací.

F - Moderujte focus group

Focus group je **nutno řídit profesionálně** – Řízením pověřte pracovníky, kteří jsou obratnými moderátory. Hlasový a celkový projev moderátora by měl přispívat k zapojení účastníků do diskuse (řeč těla je někdy srozumitelnější než slova a má vliv na to, kolik informací vám skupina poskytne).

Úvod – Stručně popište, co od diskuse očekáváte, jaký má účel, informujte účastníky o nahrávání a o tom, že celá diskuse bude důvěrná, požádejte účastníky o podpis formulářů se souhlasem, vysvětlete základní pravidla zajišťující aktivní účast všech přítomných. První otázka by měla zajistit, aby se účastníci cítili dobře a uvolněně. Přistupujte k nim citlivě, zvolte jednoduchou prezentaci. Kde je to vhodné, používejte spíše obrázky než popis, používejte pomůcky podporující aktivnější zapojení cílové skupiny, např. flip chart.

Vodítka pro diskusi – Používejte otázky uvedené v připraveném materiálu.

Závěr – Formulujte závěry, dejte příjemcům prostor pro eventuální dotazy a zajistěte, aby odcházeli s dobrým pocitem. Poděkujte jim.

G - Analyzujte informace ze své focus group

Informace zahrnují poznámky moderátora a/nebo zvukové nahrávky. Po schůzce focus group ověřte, zda jsou všechny listy s poznámkami očíslovány, a vyřadte poznámky, které nedávají smysl apod. Zpracujte zprávu.

H - Využijte výsledky!

V souladu s účelem focus group se nyní můžete pokusit zlepšit své služby v kontextu celkových a specifických cílů vašeho projektu a zjištění jiných evaluací.

2. 3. 4. IT / média / vizuální nástroje

Díky využití IT technologií a médií při evaluaci projektu si můžete o zkušenostech klientů/ek s vaším projektem udělat velmi dobrou představu. Tyto prostředky doplňují jiné kvantitativní a kvalitativní metody a umožňují důkladně poznat zkušenosti, názory a myšlenky klientů/ek, které jinými metodami, jako jsou dotazníky a focus group, pravděpodobně nezjistíte.

Typy IT / médií / vizuálních nástrojů

- *Videodeníky* – Pomocí videodeníků si můžete pořídit záznam celé zpětné vazby ze strany klientů/ek. Můžete si připravit seznam základních otázek, na něž chcete, aby příjemci odpověděli, a jednotlivým klientům/kám umožnit, aby vám sdělili své zkušenosti a náměty týkající se zlepšení projektu.
- *Fotografie* mohou doplňovat kvantitativní a kvalitativní výsledky tím, že vizuálně dokumentují pokrok, který klienti/ky udělali. Jsou vhodné zejména pro technicky zaměřené projekty, např. v environmentální oblasti.
- *BLOG* je interaktivní prostor na webových stránkách. Klienti/ky tam mohou psát příspěvky buď sami, nebo vám mohou předávat články/vyjádření, která na webové stránky umístíte vy. Pokud má váš projekt webovou stránku, může jít o velmi účinný a zábavný způsob, jak získat vyjádření příjemců. Pro ilustraci zpětné vazby lze využít různé prostředky, např. texty, fotografie a obrázky.
- *Zvukové nahrávky* – Pokud s tím klienti/ky souhlasí, mohou vám nahrát stručná sdělení na magnetofon.
- *Prezentace* – Můžete využít společenské akce, např. slavnostní vyřazení absolventů nebo ukončení kurzu, a vyzvat klienty/ky, aby na nich prezentovali, co se naučili, a zpětnou vazbu k programu předali pomocí médií a vizuálních nástrojů.
- *Textové zprávy* – Obtížněji dostupné klienty/ky můžete požádat o zpětnou vazbu prostřednictvím textových zpráv.

Výhody

- Účinná metoda pro klienty/ky, pro něž je těžké použít písemné nebo formálnější metody zpětné vazby.
- Metoda nabízí ucelenější obrázek o zkušenostech klientů/ek s projektem, umožňuje jim vysvětlit své názory ústně.
- Organizace získá propagační materiály, které může využít v budoucnosti.

Nevýhody

- Pomocí těchto nástrojů nezískáte úplný přehled jako při využití jiných metod, např. dotazníků (Standardními dotazníky obvykle získáte zpětnou vazbu od širší skupiny).
- Tyto nástroje jsou nákladné a časově náročné.

2. 3. 5. Neformální metody

Velmi účinné může být, když pro evaluaci vašeho projektu použijete vedle médií a IT technologií neformální metody, zejména pro evaluaci výsledků, která může být obtížnější. Uvádíme některé postupy, které možná již používáte!

A - Schránky na návrhy/připomínky – Praktické a snadno dostupné schránky na návrhy a připomínky klientů/ek vám umožní poskytnout anonymní zpětnou vazbu. Tyto schránky můžete umístit v prostorách, kde probíhá školení nebo společenské akce, např. slavnostní ukončení kurzu. Připomínky a náměty klientů/ek můžete snadno pravidelně vybírat. Účastníky často vyzýváte k předkládání námětů a tyto schránky jim pravidelně připomínejte. Ke schránkám dávejte papír a tužky.

B - Společenské akce s prostorem pro zpětnou vazbu v rámci programu – Společenské akce jsou vhodnou příležitostí pro shromáždění klientů/ek a získání zpětné vazby. Akce může být jednorázová nebo se může konat opakovaně podle harmonogramu nabízejícího pravidelné strukturované příležitosti k získávání zpětné vazby. V této oblasti můžete plně uplatnit svou kreativitu. Velmi účinné bývají interaktivní metody. Po místnosti můžete rozložit bloky samolepicích lístků na poznámky, magnetofony, na něž mohou účastníci připomínky namluvit nebo výtvarnické potřeby umožňující klientům/kám vyjádřit jejich dojmy z projektu vizuálně. Použít můžete jakékoliv jiné prostředky, které vám poslouží k získání informací.

C - Osobní neformální schůzky – Neformální metoda užitečná pro získání „neexaktních“ kvalitativních informací v důvěrném rozhovoru.

2. 3. 6. SWOT analýza

Co je SWOT analýza?

Název je zkratkou z angličtiny **Strengths** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti, **Threats** – hrozby. SWOT analýzu můžete používat všude tam, kde potřebujete identifikovat vnitřní a vnější plusy a mínusy projektu nebo organizace.

Silné a slabé stránky se vztahují spíše k přítomnosti a vnitřnímu stavu projektu a zpravidla je můžete ovlivnit. Oproti tomu **příležitosti a hrozby** jsou spíše vnějšími aspekty a souvislostmi projektu a mají vztah hlavně k budoucnosti a dalšímu vývoji projektu. Můžete na ně reagovat, ale ovlivnit je můžete jen těžko.

Proč používat SWOT analýzu?

Pomůže vám identifikovat, které stránky projektu jsou úspěšné a které méně, na čem je třeba zapracovat, jaké příležitosti pro další rozvoj je možné využít, jakým hrozbám budete muset čelit.

Jak využít SWOT analýzu při sebeevaluaci?

Lze ji provést například na počátku sebeevaluace, kdy vám může pomoci identifikovat příčiny problémů, ale třeba také příklady dobré praxe.

Proces

SWOT analýzu je možné dělat jak individuálně, tak ve skupině. V případě projektů může být vhodné zapojit celý projektový tým, poskytne vám to komplexnější obrázek.

A - Pracujete-li ve skupině, zvolte zapisovatele/ku. Můžete se vystřídat, ale stanovte předem, jak se v zapisování vystřídáte. Zapisovatel/ka také přidává svoje nápady, ale musí dbát na to, aby jí/mu nic neuniklo.

B - Sepisujte nápady, úplně vše, co vám přijde na mysl, bez ohledu na to, zda jsou nápady podobné nebo se překrývají. Nápady a podněty sepište zvlášť ke každé ze čtyř položek (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby).

C – Systematizujte – projděte jednu kategorii po druhé, vyřadte stejné nebo velmi podobné položky, sdružte položky, které se dají označit souhrnně a jednodušeji. Zamyslete se, zda mezi položkami není potřeba něco přesunout. Měňte dle potřeby formulace.

D - Vyhodnoťte výsledky a vytvářejte strategie, jak využít silných stránek, eliminovat slabé, využít příležitostí a předejít hrozbám.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

2. 3. 7. Brainstorming

Co je brainstorming?

Název pochází z anglických slov **brain** – mozek a **storm** – bouře. Brainstorming (BS) je populární metodou a většina lidí o něm přinejmenším slyšela. Je ale dobré vědět, jak provádět BS správně, může tak přinést lepší výsledky.

Proč používat BS?

BS vychází s teorie, že celek je víc než pouhý součet svých částí. Nápady prezentované ve skupině se doplňují a navzájem rozvíjejí a mají tak větší hodnotu, než kdyby každý jednotlivec přemýšlel nad problémem sám. BS může přinést tvůrčí a inovativní řešení problémů a úkolů.

Jak využít BS při sebeevaluaci?

BS můžete využít zejména v závěrečných fázích sebeevaluace, když hledáte vysvětlení nebo řešení odhalených problémů. Brainstorming můžete využít při hledání cest, jak šířit výsledky evaluace a jak jich využít pro zlepšení vlastní práce. Můžete ho také využít v první části SWOT analýzy.

Proces

A - Stanovte zapisovatele/ku, který/á bude zaznamenávat všechny nápady. Zopakujte principy brainstormingu:

- I. cennost všech nápadů;
- II. nehodnocení;
- III. nápady nepatří jednotlivci ale jsou produktem skupinové spolupráce.

B - Brainstormujte, fantazírujte, shromažďujte a zapisujte všechny nápady. I zdánlivě nesmyslné nápady mohou mít svůj význam. Důležitý je i humor, legrační nápady přispívají k uvolnění napětí a navození uvolněné a tvůrčí atmosféry.

C - Projděte nápady a ve skupině rozhodněte, které využijete a jak.

D - Oceňte se jako skupina za práci, kterou jste odvedli.

2. 3. 8. Měření pokroku

Co je měření pokroku?

Nástroj pro měření pokroku je možno navrhnout tak, aby kvantitativně měřil měkké výsledky projektu nebo činnosti. Je založen na sebe-evaluaci dovedností nebo situace před kurzem, terapií či jinými akcemi a po nich.

Proč používat měření pokroku?

Měření pokroku je jedním z mála nástrojů, kterými lze kvantitativně měřit měkké výsledky projektů. V Londýně se běžně používá při hodnocení projektů podpořených z ESF a byl prověřen jako velmi účinný nástroj.

Jak využít měření pokroku při sebe-evaluaci?

Nástroj pro měření pokroku lze využít kdekoli pro zjištění individuálního dopadu programu nebo projektu na základě vlastního sebe ohodnocení klientů. Řídící orgán může požádat realizátory projektů, aby tento typ šetření mezi svými příjemci provedli na začátku a na konci jednotlivých projektových aktivit. Výsledky průzkumu měření pokroku je možno využít při hodnocení programu i projektu. Tento nástroj je však vhodnější pro programy orientované na příjemce a služby.

Proces

Nástroj pro měření pokroku nabízí možnost kvantifikace kvalitativních dat. Tento nástroj zahrnuje dotazník, v němž účastníci odpovídají na stejné otázky na začátku i na konci kurzu apod. za účelem zjištění, jaký pokrok pociťují. Jednotlivé otázky se týkají různých dovedností a vědomostí a nabízejí stupnici pro bodové hodnocení momentálního stavu příjemce. Jako příklad uvádíme soubor otázek pro zjištění dosaženého stavu – měření pokroku – během kurzu projektového řízení.

Obr. 1 – Příklad dotazníku pro měření pokroku

Prosím vyplňte tuto sekci na začátku kurzu:

Zakroužkujte odpovídající číslo:

Q1 Ohodnoťte svou schopnost napsat finanční strategii:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

Q2 Ohodnoťte své porozumění definici finanční strategie:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

Q3 Ohodnoťte svou znalost klíčových bodů finanční strategie:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

Q4 Ohodnoťte svou schopnost aplikovat finanční strategii ve vaší organizaci:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

Prosím vyplňte tuto sekci na konci kurzu:

Zakroužkujte odpovídající číslo:

Q1 Ohodnoťte svou schopnost napsat finanční strategii:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

Q2 Ohodnoťte své porozumění definici finanční strategie:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

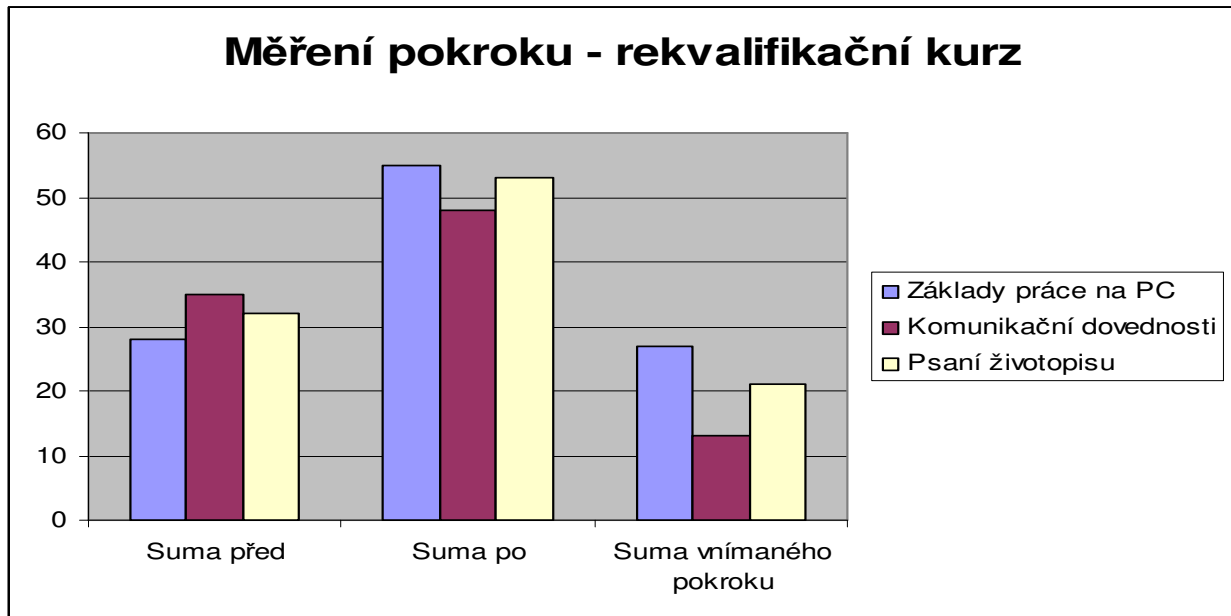
Q3 Ohodnoťte svou znalost klíčových bodů finanční strategie:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

Q4 Ohodnoťte svou schopnost aplikovat finanční strategii ve vaší organizaci:					
0	1	2	3	4	
žádná	omezená	průměrná	dobrá	vynikající	

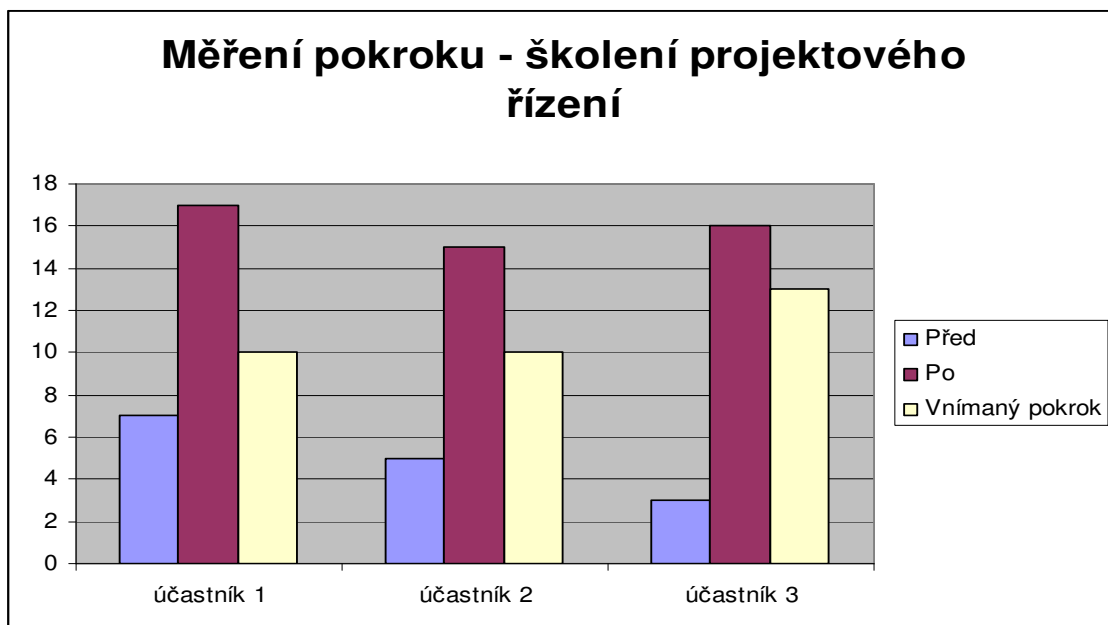
Musíte dobře zvážit, které otázky je vhodné pro získání potřebných informací zadat. Chcete-li hodnotit dopad projektu na klienty či uživatele vašich služeb, je při navrhování otázek vhodné vycházet z cílů projektu. Můžete klienty požádat, aby vyplnili obě části dotazníku během závěrečné sebe-evaluace projektu, ale tento výsledek může být zkreslený. **Doporučujeme tedy nástroj použít již na začátku realizace projektu a znovu po jeho ukončení.**

Po provedení sběru dat lze dosažený pokrok vypočítat odečtením bodového hodnocení jednotlivých otázek získaného před akcí a po ní. Můžete také sečíst bodové hodnocení jednotlivých otázek a vyhodnotit tak celkové zlepšení (např. o kolik se vaši příjemci podle vlastního názoru zlepšili během celého kurzu), nebo můžete sečíst výsledky všech účastníků kurzu atd.

Obr. 2 – Příklad výsledků měření pokroku: Součet výsledků před akcí, po ní a dosažený pokrok



Obr. 3 – Příklad propočtu měření pokroku v jednotlivých předmětech za celý kurz



Hlavním omezením nástroje je jeho značná subjektivita – příjemci posuzují sami sebe. Zkušenosti s využíváním nástroje ve Velké Británii, však ukazují na jeho spolehlivost. Jednotlivci mohou hodnotit úroveň svých znalostí či dovedností velmi různě a podle různých měřítek, ale rozdíl vzniklý hodnocením před a po kurzu nebo projektu bývá zpravidla vnímáno správně.

2. 4. Analýza a interpretace získaných dat

Analýza dat nemusí nutně představovat složité statistické výpočty. V mnoha případech bude součástí analýzy například zjišťování důvodu nízké účasti cílové skupiny na pořádaném semináři. Budete se v rámci týmu zamýšlet nad tím, zda byla akce dostatečně a dobře propagována mezi cílovými skupinami, zda jste avizovali konání akce s dostatečným předstihem a podobně.

Analyzovat ale stojí za to i příčiny úspěchů. Například se budete zaměřovat na to, co jste udělali dobře, když váš kurz úspěšně dokončil vyšší než předpokládaný počet účastníků a účastnic.

Samozřejmě můžete využívat i statistické metody. Často si vystačíte s běžnou deskriptivní statistikou (součty, podíly, průměry).

Zvláštní pozornost je třeba věnovat analýze kvalitativních metod. Zde je lepší konzultovat jejich využití s odborníky či odbornicemi v oblasti kvalitativního výzkumu.

Tabulka 1 – Příklady analýzy dat

Zdroje dat	Způsob uchování / zapisování	Systém analýzy
Dokumenty (zpráva, žádost, příručka, manuál, prezenční listiny, klientská dokumentace apod.)	<ol style="list-style-type: none"> Zapisování do tabulek určených k tomuto účelu. Počítačové databáze. 	<ol style="list-style-type: none"> Porovnávání, hledání zdůvodnění, sumarizace zjištění. Analýza počítačové databáze.
Pozorování účastníků, procesů	<ol style="list-style-type: none"> Zapisování poznámek, vyplnění formuláře záznamu pozorování. Nahrávání, zápisy, filmování. 	<ol style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza, máte-li na ni kapacity. Můžete se ale zaměřit pouze na pár konkrétních detailů, které jsou pro váš projekt stěžejní a vyvodit důsledky. Např.: Pozorováním jste zjistili, že účastníci/ice kurzu při 90minutovém bloku po 45 min ztrácejí koncentraci.
Dotazníkové šetření	<ol style="list-style-type: none"> Uzavřené otázky - sumarizace v záznamových arších. Otevřené otázky – kódování a zachycování četnosti výskytu v záznamových arších. 	<ol style="list-style-type: none"> Běžné kvantitativní zpracování, popisná statistika. Kvalitativní analýza, případně viz. výše.
Přímé pohovory (telefonický nebo tvář v tvář)	<ol style="list-style-type: none"> Zapisování nebo nahrávání pohovoru. 	Podobné zpracování jako u otevřených dotazníků. Prvotní analýzu musí provádět ten, kdo pohovor vedl.
Skupinová diskuse, focus group.	Jeden nebo dva zapisovatelé diskuse nebo nahrávání.	Sumarizovat obsah diskuse a rozdělit podle diskutovaných témat. Zaznamenat klíčové poznámky. Uvést důležité citace.

Důležitým bodem sebehodnocení je zdůvodnění a **interpretace** výsledků. V rámci projektového týmu budete mít jistě pro celou řadu dat vysvětlení, které vychází z vašich zkušeností s prací na konkrétním projektu. Pro získání ucelenějšího obrázku pak můžete dát vaše interpretace ke komentáři partnerům a dalším na projektu zúčastněným aktérům včetně ŘO.

2. 5. Formulace doporučení a přijetí opatření

Možná že jste v průběhu evaluace objevili věci, které můžete při realizaci tohoto nebo dalších projektů zlepšit. Sepište si je a naplánujte, jak je zohlednit při další realizaci projektu, nebo při další projektech, pokud je to vhodné.

Mohli jste také objevit příklady dobré praxe, které můžete využít při realizaci dalších projektů.

V rámci týmu můžete hledat nová řešení a opatření metodou brainstormingu, která je popsána v kapitole 2.3.

Akční plán

Můžete si vytvořit tzv. akční plán, který vám pomůže doporučení a opatření aplikovat. Například takto:

Tabulka 2 – Akční plán:

Úkol č. Popis úkolu:			
Doporučení č.....Popis doporučení:			
<i>Akce/kroky</i>	<i>Odpovědná osoba</i>	<i>Termín</i>	<i>Splněno? Pokud ne, proč? Problémy a poznámky.</i>

2. 6. Závěrečná zpráva

Je aktuální zejména tam, kde je sebeevaluace vyžadována ŘO nebo jinými subjekty, které nejsou součástí projektového týmu. Pro programovací období 2007–2013 není zatím sebeevaluace řídicími orgány vyžadována jako povinná. Pokud by se povinnou stala, je třeba pamatovat na to, že požadavky na strukturu zprávy se mohou lišit od příkladu, který vám přinášíme níže.

Pokud slouží sebeevaluace pro vaše interní účely, můžete zprávu zkrátit a přizpůsobit svým potřebám. Důležitější než zpráva v takovém případě může být setkání realizačního týmu, kde budou výsledky hodnocení prodiskutovány a navržena opatření.

Obsah zprávy může vypadat takto:

1. Titulní list (název projektu, program, ze kterého je financován, jméno zpracovatele, datum apod.)
2. Shrnutí (stručně, čeho jste dosáhli, jaké jsou úspěchy, neúspěchy a ponaučení)
3. Úvod (cíle sebeevaluace, evaluační tým atd.)
4. Metodologie
5. Základní informace o projektu
6. Cíle projektu a způsob jejich dosažení
7. Aktivity projektu
8. Výstupy a výsledky projektu
9. Jak bylo dosaženo cílů projektu a programu
10. Navržená opatření

2. 7. Příklady z projektové praxe

V následujícím textu naleznete stručně popsané příklady projektů, které využily při své realizaci sebe-evaluace. Tyto příklady lze využít pro Vaši inspiraci při realizaci projektů v období 2007 – 2013.

Příklad 1:

Vzdělávací projekt společnosti **První sociální, o.p.s.**, v němž šlo o vzdělávání pracovníků zadavatelů služeb v oblasti sociální péče byl realizován v rámci podpory OP RLZ. Byly připraveny vzdělávací programy pro účastníky, které byly následně pilotně provedeny a na základě předem s připraveného plánu sebe-hodnocení projektu bylo provedeno komplexní hodnocení nastavené struktury a obsahu vzdělávacího programu.

Bylo provedeno dotazníkové šetření s účastníky, byly provedeny řízení rozhovory se vzorkem účastníků a byly také provedeny telefonické rozhovory s přímými nadřízenými pracovníků, kteří se vzdělávání účastnili.

Výsledky evaluace ukázaly, že strukturu programu je nutné upravit ve prospěch tématického celku komunitního plánování sociálních služeb a strategického plánování,

výsledkem také byla identifikovaná potřeba doplňkových kurzů pro některé cílové skupiny, které byly do projektu přímo zahrnuty (osoby, které se přímo podílejí na poskytování sociálních služeb). Dále bylo výsledkem doporučení směrem k úpravám organizace kurzů – po provedené evaluaci došlo k tomu, že v každé skupině bylo zapsáno maximálně 15 účastníků (z důvodu udržení maximální interaktivnosti) a skupiny byly sestavovány homogenně, tedy vždy z obdobné skupiny pracovníků tak, aby bylo možné se vždy zaměřit na specifické problémy.

Příklad 2:

Projekt společnosti ***Druhá rekvalifikační, spol. s r.o.*** získal podporu OP RLZ v období 2004 - 2006. Jeho cílem bylo podpořit zaměstnanost v cílovém regionu Olomouckého kraje, ve spolupráci s úřady práce byly osloveni uchazeči o zaměstnání a byl jim nabídnut rekvalifikační kurz, který se sestával z teoretické i praktické části (praxe u potenciálních zaměstnavatelů).

Z pohledu sebe-evaluace projektu bylo počítáno se zařazením několika metod – průběžné sledování spokojenosti účastníků v průběhu teoretické části rekvalifikace formou pravidelných dotazníkových šetření. Dále po ukončení tématického bloku byla provedena skupinová diskuze (focus group), kde bylo vyhodnoceno absolvování tématického celku všemi účastníky kurzu. Dále pro praktickou část rekvalifikace bylo navrženo využití metody „Měření pokroku“, kdy při nástupu do praktické části byli účastníci vyzváni, aby nejprve zhodnotili sami svoje dovednosti před začátkem praxe, obdobně zhodnotili v době zahájení praxe praktické dovednosti jednotlivých účastníků také vedoucí praxe. Stejně hodnocení ve stejné struktuře proběhlo také v závěru praxe a byly porovnány výsledky.

Zajímavé byly především výsledky měření pokroku, kde se ukázalo, že v některých dovednostech měli účastníci při nástupu do praxe tendenci podceňovat svoji současnou úroveň (sami sebe hodnotili hůře než je hodnotili vedoucí jejich praxe), na konci praxe se tento rozdíl vyrovnal, účastníci rekvalifikace se hodnotili obdobně jako je hodnotili vedoucí praxe, pokrok po absolvování praxe byl posuzován obdobně oběma skupinami, které hodnocení prováděly. Na základě těchto výsledků a na základě výsledků skupinové diskuze byla upravena struktura kurzu, byla posílena část, které byla věnována motivačním aktivitám účastníků rekvalifikace.

Příklad 3:

Projekt společnosti ***Třetí integrační, o.s.*** získal podporu z evropských prostředků v období 2005 - 2006. Jeho cílem bylo posílit zaměstnávání osob nad 50 let u zaměstnavatelů v cílovém regionu. Součástí byla možnost příslušníků cílové skupiny účastnit se zdarma kurzů počítačové gramotnosti, setkání Job Clubu, kde se scházely osoby, které byly ohroženy nezaměstnaností a byly jim poskytovány konzultace a byly nabízeny také další tématické kurzy, semináře, motivační a informační aktivity.

Pro hodnocení projektu bylo kromě standardních dotazníkových šetření, která hodnotila spokojenost cílových skupin s průběhem projektu a jednotlivými aktivitami, byla využita SWOT analýza a brainstorming. Tyto metody byly využity pro hodnocení a návrhy řešení problémů v oblasti administrace projektu. Projektový tým na počátku realizace projektu zpracoval SWOT analýzu projektu, tato SWOT analýza byla aktualizována na pravidelných kvartálních setkání projektového týmu. Návrhy na řešení některých problémových míst

nebo naopak návrhy k posílení silných stránek či k využití identifikovaných příležitostí byly formulovány prostřednictvím využití brainstormingu.

Od samotného počátku bylo SWOT analýzou identifikována slabá stránka projektu – obtížná oslovitelnost cílové skupiny elektronickými prostředky, cílová skupina nemá často dostatečné schopnosti využívat ICT. Na základě této identifikované slabé stránky a nedostatečného zájmu cílové skupiny v úvodní fázi projektu při oslovení cílové skupiny prostředky ICT pak byly při brainstormingu formulovány zajímavé návrhy, jak cílovou skupinu oslovit (přímá oslovení před branami podniků prostřednictvím letáků či motivačních pohovorů a pozvánek, apod.). Na základě implementace návrhů na oslovení cílové skupiny bylo dosaženo mimořádné úspěšnosti a zájmu o účast cílové skupiny v projektu, což významně přispělo k úspěšnému dokončení projektu a splnění monitorovacích indikátorů.

3. Šíření výsledků evaluace (diseminace)

V průběhu evaluace jste mohli zjistit, že jste objevili nebo prověřili nějakou proceduru, způsob práce nebo metodu, která obzvláště dobře funguje, kterou by bylo dobré sdílet. Můžete postupovat postupně jako při šíření výstupů projektu.

Je také vhodné šířit výsledky evaluace, mohou vám udělat dobrou reklamu.

Způsob šíření výsledků a jejich podoba záleží na tom, komu jsou výsledky určeny a za jakým účelem. Vzpoměňte si na cvičení v kapitole 2.2. a využijte nápady, které jste v jeho průběhu shromáždili.

Příklady prostředků diseminace: Články, webové stránky, články na internetu, e-maily, konference, semináře, individuální jednání s politiky a prezentace pro politiky a tvůrce politik, rozesílání závěrečné zprávy atd.

Použité zdroje a literatura

CIP EQUAL Příručka pro rozvojová partnerství. Inovace. ŘO, CIP EQUAL, říjen 2006.
<http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>

Dewson, S. et al. Guide to Measuring Soft Outcomes and distance Travelled. Institute for Employment Studies. Brighton, 2000.
http://www.esf.gov.uk/archive/2000_2006_esf_programme/esf_evaluation_team_good_practice_materials.asp

Dohnalová, M.: Sociální ekonomika v evropském kontextu. Brno: Universitas, 2006.

Evaluation Guidelines. Ministerstvo vnitra Dánska.
<http://www.netpublikationer.dk/um/7571/html/chapter02.htm>

Příručka pro řízení rozvojových partnerství, Evropská komise, září 2005.
http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/rozvoj_partner.pdf Průvodce pro mezinárodní spolupráci Iniciativy

Příručka pro sebeevaluaci. CIP EQUAL, 2007.
http://www.equalcr.cz/files/clanky/919/Prirucka_pro_sebeevaluaci.pdf

Sociální firma – výzva v podnikání 21. století. Fokus Praha, o.s., 2007.

Společenství EQUAL. Evropská komise, 2004.
http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/transnational_guide.pdf.

Výstupy činnosti Národní tématické sítě C. <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=461>

Webové stránky:

www.equalcr.cz
www.sociální-ekonomika.cz
www.gle.co.uk

Přílohy

Příloha č. 1 - Klíč ke cvičením

Cvičení 1

<i>Byl projekt dobře řízen?</i>	<i>E</i>
<i>Dosáhl projekt ke konci semestru předpokladaného počtu účastníků?</i>	<i>M</i>
<i>Podarilo se vám dosáhnout počtu kvalifikací požadovaných za čtvrtletí?</i>	<i>M</i>
<i>Co zapříčinilo, že někteří klienti opustili projekt předčasně?</i>	<i>E</i>
<i>Ukazuje zpětná vazba klientů na možné oblasti zlepšení v implementaci projektu?</i>	<i>E</i>
<i>Kolik vám zbývá pod položkou „nájem sálu“ ve vašem rozpočtu?</i>	<i>M</i>
<i>Porovnejte dosažené výstupy projektu s výstupy stanovenými v projektové smlouvě.</i>	<i>M</i>
<i>Jak fungovalo projektové řízení a partnerství?</i>	<i>E</i>
<i>Dosáhl projekt původního záměru a cíle?</i>	<i>E</i>
<i>Byl v realizaci projektu zohledněn dopad na životní prostředí?</i>	<i>M/E</i>
<i>Jaký byl „širší dopad“ projektu na místní obyvatelstvo?</i>	<i>E</i>

Cvičení 2

Nabízíme vám seznam, v němž je shrnuto, co potřebují jednotliví uživatelé evaluace o evaluaci nejvíce vědět. Seznam není vyčerpávající, jistě přijdete na celou řadu dalších věcí. Přestože většinou hovoříme v minulém čase – tedy jakoby o závěrečné evaluaci, můžete si všechny otázky představit i v čase přítomném – pro evaluaci průběžnou.

- *Projektový manažer/ka:*
 - *jak splnil projekt své cíle;*
 - *jak probíhalo řízení partnerství;*
 - *jaká byla relevantnost aktivit k dosažení cílů;*
 - *jaká byla účelnost využití prostředků;*
 - *jak fungovaly systémy řízení a komunikace (projektové plány atd.);*
 - *jak je projekt udržitelný (udržitelnost projektu);*
 - *co zlepšit při řízení a realizaci podobných projektů do budoucna.*
- *Uživatel/ka služeb projektu, který/á vstupuje do projektu:*
 - *jak bude projekt pokračovat a zda bude pokračovat;*
 - *jaká byla užitečnost projektu pro další uživatele jeho služeb;*
 - *jaký je pokrok, kterého dosáhli ostatní uživatelé po účasti v projektu.*
- *Vedoucí partner projektu:*
 - *jaká byla komunikace a systémy řízení partnerství;*
 - *jaká byla efektivita využívání prostředků;*
 - *jaká je přidaná hodnota partnerství;*
 - *jaká je komunikace s ŘO;*
 - *jaká jsou poučení do budoucna při zakládání partnerství;*
 - *jaký byl systém dělby práce a zodpovědnosti.*
- *ŘO – poskytovatel dotace:*

- *jaká byla efektivita využití finančních prostředků;*
 - *jak byly splněny cíle projektu a programu;*
 - *hodnocení komunikace s příjemcem dotace;*
 - *co je možné zlepšit v oblasti podpory příjemců dotace (informační materiály, příručky);*
 - *příklady dobré praxe jak na úrovni obsahu projektů, tak na úrovni formální komunikace;*
 - *jaká je přidaná hodnota projektu pro cílové skupiny.*
- *Partnerská organizace projektu:*
 - *jaké bylo řízení partnerství a komunikace;*
 - *jaký byl systém dělby práce a zodpovědnosti;*
 - *jaká je zpětná vazba o fungování partnerství ze strany vedoucího partnera a dalších partnerů;*
 - *jaká je přidaná hodnota účasti v partnerství pro organizaci;*
 - *jaká byla relevantnost aktivit a dopad na cílové skupiny.*
 - *Tým realizující aktivity projektu:*
 - *jak hodnotí projekt cílové skupiny;*
 - *jak byl projekt užitečný pro cílové skupiny;*
 - *co se změnilo v metodách práce díky projektu;*
 - *jak probíhala komunikace s cílovými skupinami – marketingová strategie;*
 - *byly aktivity relevantní pro potřeby cílových skupin.*
 - *Externí školitel/ka pro cílové skupiny (v případě, že byli zapojeni):*
 - *co přineslo školení cílové skupině;*
 - *jaká byla komunikace školitel – účastník;*
 - *byla náplň kurzu vhodná;*
 - *jaká byla celková spokojenost s organizací školení (prostory, dostupnost ...);*
 - *jaký byl dopad školení (pracují už účastníci, zvýšila se jejich sebedůvěra?);*
 - *zda potřebují účastníci další kurzy;*
 - *jak hodnotil školení projektový manažer/ka.*

Příloha č. 2 – Příklad formuláře evaluačního plánu¹⁰

Aktivita	Čas (dny)	Termín uzavěrky	Personální zajištění	Zodpovídá	měsíc 1			měsíc 2			měsíc 3			
Sběr potřebných materiálů	2		jména všech pracovníků/ic, které budou na aktivitě pracovat	jméno pracovníka/ice, která bude aktivitu koordinovat a bude za ni zodpovědný/á	X									
Zpracování přehledu dat z monitoringu (účastníci/ice kurzů atd.)	1				X									
Příprava dotazníků pro cílovou skupinu	1					X								
Testování dotazníků	2						X							
Realizace dotazníků	5							X	X					
Analýza a vyhodnocení dotazníků	5									X				
Příprava rozhovoru s projektovým týmem	2				X	X								
Testování rozhovoru	1						X							
Realizace rozhovorů	5							X	X					
Vyhodnocení výsledků rozhovoru	5									X				
Příprava focus group se zástupci partnerů	2				X	X								
Realizace focus group	3						X	X	X					
Vyhodnocení focus group	3									X				
....														
Shrnutí výsledků	1										X			
Brainstorming k nutným opatřením	1										X			
Zpracování zprávy z evaluace	3											X		
Šíření (diseminace) výsledků	Průběžně												X	X

¹⁰ Evaluační plán je vždy třeba přizpůsobit konkrétnímu projektu. Tento příklad slouží pouze pro představu, aby bylo jasné, že nejde o nic složitého, ale že je třeba věnovat pozornost rozdělení projektu na jednotlivé úkoly a promyšlení jednotlivých fází a jejich časové sladění.

Příloha č. 3 – Příklad evaluačního plánu vzdělávacího projektu¹¹

Aktivita	Čas (dny)	Termín uzavěrky	Personální zajištění	Zodpovídá	měsíc 1				měsíc 2				měsíc 3				
Sestavení evaluačního plánu pro vyhodnocení pilotní realizace vzdělávacího programu	1	15.10.	Manažer, supervizor	Manažer	X												
Příprava dotazníků pro účastníky pilotních kurzů	2	20.10.	Manažer, vedoucí lektor	Manažer		X											
Sběr dat – distribuce a sběr dotazníků v pilotních kurzech	3	30.10.	Manažer, lektori	Vedoucí lektor			X	X									
Zpracování dotazníků, zpracování výsledků	1	5.11.	Manažer, asistent	Manažer					X								
Analýza výsledků dotazníků a jejich interpretace	2	10.11.	Manažer, supervizor, vedoucí lektor	Vedoucí lektor						X							
Projednání výsledků hodnocení pilotní realizace projektovým týmem a formulace návrhů pro úpravy	1	15.11.	Řídící výbor projektu, lektori	Manažer							X						
Zpracování doporučení do finální verze vzdělávacího programu	5	30.11.	Vedoucí lektor, lektori	Vedoucí lektor								X					
Realizace finální podoby vzdělávacího programu po zpracovaných úpravách	1	-	Lektori	Vedoucí lektor									X	X	X	X	X

¹¹ Evaluační plán je vždy třeba přizpůsobit konkrétnímu projektu. Tento příklad je sestaven na základě zkušeností s realizací projektů OP RLZ v období 2004 - 2006.