

**SOUHRNNÁ ZPRÁVA Z HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VERZÍ  
ZÁVĚREČNÝCH EVALUAČNÍCH ZPRÁV PROJEKTŮ  
ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČR V ROCE 2016**

**Vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky  
v sektoru zemědělství v Etiopii**

**Vyhodnocení projektu ZRS ČR v sektoru státní správa a občanská  
společnost (zemědělství) v Bosně a Hercegovině**

**Vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky  
v sektoru vzdělávání, programu vysílání českých učitelů do  
rozvojových zemí**

**Leden 2017**

**Zpracovatel:  
Mgr. Daniel Svoboda**

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	3
<b>2</b>	<b>Informace o hodnocených evaluacích</b>	4
<b>3</b>	<b>Metodologie hodnocení</b>	5
<b>4</b>	<b>Evaluační zjištění</b>	5
	4.1 Zadávací podmínky	5
	4.2 Realizace evaluací	6
	4.3 Odborná kvalita pracovních zpráv	7
	4.4 Odborná kvalita pracovních zpráv	8
	4.5 Zapracování připomínek	9
	4.6 Další identifikované problémy či přínosy	9
<b>5</b>	<b>Závěry hodnocení</b>	10
	5.1 Zadávací podmínky	10
	5.2 Realizace evaluací	11
	5.3 Odborná kvalita pracovních zpráv	11
	5.4 Formální kvalita pracovních zpráv	11
	5.5 Zapracování připomínek	11
	5.6 Další identifikované problémy či přínosy	11
<b>6</b>	<b>Doporučení</b>	12
<b>7</b>	<b>Přílohy zprávy</b>	14

**Závěrečné evaluační zprávy jsou k dispozici na webové stránce Ministerstva zahraničních věcí:**

*Vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru zemědělství v Etiopii*

[http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/evaluace/evaluacni\\_zpravy/x2016/zprava\\_z\\_vyhodnoceni\\_zrs\\_cr\\_v\\_sektoru.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/x2016/zprava_z_vyhodnoceni_zrs_cr_v_sektoru.html)

*Vyhodnocení projektu ZRS ČR v sektoru státní správa a občanská společnost (zemědělství) v Bosně a Hercegovině*

[http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/evaluace/evaluacni\\_zpravy/x2016/zprava\\_z\\_vyhodnoceni\\_projektu\\_zrs\\_cr\\_v.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/x2016/zprava_z_vyhodnoceni_projektu_zrs_cr_v.html)

*Vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vzdělávání, programu vysílání českých učitelů do rozvojových zemí*

[http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/evaluace/evaluacni\\_zpravy/x2016/zprava\\_z\\_vyhodnoceni\\_zrs\\_v\\_sektoru\\_1.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/x2016/zprava_z_vyhodnoceni_zrs_v_sektoru_1.html)

# 1 Úvod

V roce 2016 zadalo Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (dále jen MZV) celkem 3 evaluace intervencí realizovaných v rámci zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (dále ZRS ČR):

- A) Vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru zemědělství v Etiopii (evaluátor: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.); všechny projekty byly podpořeny formou dotace:
- Projekt: „Podpora zemědělců a zemědělského vzdělávání v okresech Damboya a Alaba, SNNPR“ (realizátor: Člověk v tísni, o.p.s.)
  - Projekt: „Podpora zemědělců a zemědělského vzdělávání v okresech Damboya a Alaba, SNNPR II“ (realizátor: Člověk v tísni, o.p.s.)
  - Projekt: „Podpora kvality a rozsahu poradenských služeb ve woredě Angacha, zóna Kembata Tembaro“ (realizátor: Česká zemědělská univerzita v Praze)
  - Projekt: „Podpora kvality a rozsahu poradenských služeb ve woredě Angacha, zóna Kembata Tembaro II“ (realizátor: Česká zemědělská univerzita v Praze)
- B) Vyhodnocení projektu ZRS ČR v sektoru státní správa a občanská společnost (zemědělství) v Bosně a Hercegovině (evaluátor: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o.); projekt byl realizován formou rozpočtového opatření:
- „Posilování kapacit veterinárních laboratoří a inspekčních veterinárních služeb zapojených do implementace Národního programu monitoringu reziduí v souladu se standardy EU“ (realizátor: Státní veterinární ústav Praha)
- C) Vyhodnocení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky v sektoru vzdělávání, programu vysílání českých učitelů do rozvojových zemí (evaluátor: výzkumný tým nezávislých evaluátorů Evaluation4Action); projekty byly podpořeny formou dotace:
- Projekt: „Zvyšování kvality vysokého zemědělského školství v Kambodži“ (realizátor: Česká zemědělská univerzita v Praze)
  - Projekt: „Inovace výuky průmyslové automatizace a elektrických pohonů na Mongolian University“ (realizátor: České vysoké učení technické v Praze)

Požadavky na rozsah jednotlivých evaluací a na evaluační zprávy byly stanoveny v zadávacích podmínkách a dále upřesňovány při jednáních referenční skupiny. Hlavní připomínky zadavatele evaluací a referenční skupiny k jednotlivým zprávám (pracovní verze vstupních a závěrečných zpráv) byly vypořádány před závěrečnou prezentací výsledků, resp. před zveřejněním zpráv na webové stránce MZV.

Zpracovatel této studie působil v referenční skupině jako nezávislý expert, který se nepodílí na evaluacích zadávaných ze strany MZV. Cílem poskytované expertní podpory pro zadavatele (MZV), referenční skupinu i evaluátory je posílení kvality a využitelnosti evaluací ZRS ČR. Na základě průběžných připomínek a doporučení k **pracovním verzím závěrečných evaluačních zpráv** pro výše uvedené projekty byl zpracován předkládaný dokument, který shrnuje základní poznatky systémového charakteru.

Účelem dokumentu je, obdobně jako v předcházejících letech, identifikovat silné a slabé stránky procesu evaluace (příprava zadání, postupy evaluace, příprava evaluačních zpráv a jejich projednání a zveřejnění) a navrhnout doporučení k dalšímu zlepšení systému a kvality evaluací. Předkládané shrnutí se nevěnuje konkrétním zjištěním, závěrům či doporučením ve vztahu k jednotlivým rozvojovým intervencím, pokud jejich formulace neindikuje metodické chyby v evaluaci nebo příklady dobré evaluační praxe. Dokument je primárně určen MZV jako zadavateli evaluací a evaluátorům aktivním v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce. Většina doporučení je však podle názoru zpracovatele využitelná také zadavateli (evaluací či projektů), evaluátory a manažery dalších projektů a programů v České republice.

Z formálního hlediska je s mírnými úpravami dodržena stávající osnova evaluačních zpráv s výjimkou identifikačního formuláře (práce nebyla zadána ze strany MZV) a manažerského shrnutí (vzhledem k omezenému rozsahu dokumentu).

Zpracovatel studie Mgr. Daniel Svoboda byl v prosinci 2016 zvolen do Správní rady České evaluační společnosti na pozici tajemníka (ve Správní radě před tím působil do prosince 2015). Dlouhodobě se

podílí na podpoře systémů zahraniční rozvojové spolupráce a působí také jako konzultant, evaluátor či lektor. Je předsedou neziskové organizace Development Worldwide, z.s. (která mj. již jedenáctým rokem koordinuje mezinárodní evaluační školení EPDET – European Program for Development Evaluation Training) a je členem Správní rady národní platformy neziskových organizací FoRS (České fórum pro rozvojovou spolupráci). Je rovněž členem mezinárodní evaluační asociace IDEAS – International Development Evaluation Association a Evropské evaluační společnosti. Od roku 2014 působí jako nezávislý expert v referenční skupině pro evaluace MZV.

Závěry prezentované v tomto dokumentu vycházejí z odborného hodnocení zpracovatele a nemusejí být totožné se stanovisky zadavatele evaluací, členů referenční skupiny nebo dalších zainteresovaných stran.

## **2 Informace o hodnocených evaluacích**

Návrh evaluací na rok 2016 byl projednán pracovní skupinou Evaluace Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci v lednu 2015. Od roku 2016 je připravován a projednáván výhled evaluací vždy na dva roky.

Společným účelem všech realizovaných evaluací bylo získat nezávislé, objektivně podložené a konzistentní zjištění, závěry a doporučení využitelná při rozhodování MZV ve spolupráci s Českou rozvojovou agenturou (dále jen ČRA) o budoucím zaměření a způsobu realizace ZRS ČR v dané zemi či sektoru. Požadováno je také nezávislé vyhodnocení souladu projektů s obecnými principy a cíli vytčenými ve strategických dokumentech ZRS ČR i partnerských zemí. Evaluace jsou zároveň jedním z podkladů pro celkové vyhodnocení Koncepce ZRS ČR v letech 2010 – 2017. Zadavatel je dále připraven v evaluačních zprávách obdržet poučení širšího charakteru (lessons learned) pro řízení a realizaci ZRS, případně systémová poučení pro řízení procesu evaluací, pokud jsou tato poučení dostatečně konkrétní, relevantní a využitelná také pro ZRS v jiných zemích a sektorech. Souvisejícím účelem evaluací je poskytnout zpětnou vazbu pro realizátory projektů využitelnou při jejich dalších aktivitách.

Specifickým cílem evaluace v Etiopii bylo, na základě 4 projektů realizovaných v gesci ČRA v letech 2011 – 2016, vyhodnocení působení ČR v sektoru zemědělství v této zemi a příprava sektorové strategie.

Specifickým cílem evaluace v Bosně a Hercegovině bylo, na základě vyhodnocení projektu realizovaného v gesci ČRA v letech 2012 – 2014, poskytnout doporučení k působení ČR v sektoru státní správa a občanská společnost a eventuálně též v sektoru zemědělství v této zemi. Doplňujícím požadavkem na tuto evaluaci bylo pilotní vyhodnocení průřezových principů podle metodiky evaluace průřezových principů ZRS ČR, kterou v rámci projektu financovaného Technologickou agenturou ČR zpracovává výzkumná organizace Institut evaluací a sociálních analýz – INESAN, s.r.o. Cílem této metodiky, která má být certifikována, je sjednocení aktuálně používaných přístupů a stanovení vhodných evaluačních postupů pro získání relevantních a objektivních indikátorů tak, aby uplatňování průřezových principů v rozvojových projektech a programech bylo hodnoceno jednotně a komplexně.

Výběr projektů pro zbývající evaluaci byl uskutečněn na základě záměru pokračovat v další realizaci ZRS ČR v sektoru vzdělávání prostřednictvím dotačního titulu „Vysílání českých učitelů do rozvojových zemí – podpora zvyšování kvality vysokého školství v partnerských rozvojových zemích“ se zohledněním výstupů z dosavadních evaluačních cyklů včetně doporučení vzešlých z komplexního vyhodnocení evaluačních zpráv za roky 2012 – 2013 a systému evaluací MZV, které proběhlo v roce 2014. Reflektována byla také aktuální potřeba vyhodnotit a případně aktualizovat program a nastavení jeho implementace do budoucna v partnerských zemích ZRS ČR. Vyhodnocení proto mělo být primárně zaměřeno na systémová doporučení pro další možné zaměření rozvojových aktivit v rámci daného dotačního titulu. Specifickým cílem této evaluace bylo u dvou víceletých projektů realizovaných v gesci ČRA v letech 2012 – 2014 vyhodnotit aktivity s důrazem na jejich dopady a udržitelnost, případně posoudit, do jaké míry a za jakých podmínek lze toto hodnocení provést.

Jednotlivé projekty evaluované v roce 2016 byly podpořeny formou dotací, resp. v případě Bosny a Hercegoviny formou rozpočtového opatření, v gesci České rozvojové agentury.

Přehled hodnocených evaluačních zpráv společně s údaji o realizátorech a evaluátorech je uveden v úvodní kapitole.

Vypořádání zásadních připomínek zadavatele evaluací a členů referenční skupiny je povinnou přílohou všech závěrečných evaluačních zpráv, zveřejněných na webové stránce MZV. Kromě požadovaného shrnutí hlavních připomínek či doporučení pro pracovní verze vstupních a závěrečných evaluačních zpráv byl ze strany zpracovatele této studie předkládán také návrh konkrétních korektur textu zpráv v režimu revizí (úpravy formulací, opravy překlepů a chyb, stylů či formátů, komentáře a otázky vyžadující další vysvětlení). V některých případech byly provedeny finální editace ještě po prezentaci závěrečné zprávy. Návrhy úprav hodnocených evaluačních zpráv byly hlavním podkladem pro předkládanou studii, která shrnuje metodické poznatky, které by mohly přispět k dalšímu zkvalitnění evaluací ZRS ČR.

### 3 Metodologie hodnocení

Metodika předkládaného hodnocení je založena zejména na studiu písemných a elektronických podkladů (zadání evaluací, pracovní a konečné verze vstupních a závěrečných zpráv evaluací, připomínky zadavatele evaluací a členů referenční skupiny), kombinovaném s osobními projednáváními těchto podkladů v rámci setkání referenční skupiny s evaluátory a závěrečných prezentací výsledků evaluací. Těchto prezentací se většinou zúčastnili také zástupci realizátorů hodnocených intervencí. Předkládané hodnocení se věnuje zejména systémovým (opakujícím se) problémům v pracovních verzích evaluačních zpráv a souvisejícím doporučením zaměřeným na odstranění identifikovaných problémů. Studie neobsahuje konkrétní připomínky k jednotlivým evaluačním zprávám (předané MZV a evaluátorům), ale některé příklady či citace jsou použity pro dokreslení celkových zjištění a závěrů.

Podpora ze strany referenční skupiny zahrnuje od roku 2015 také konzultace k přípravě zadávacích podmínek. Jejich text je průběžně aktualizován na základě získaných zkušeností, aby byly co nejvíce eliminovány nedostatky evaluací vyplývající z případných nejasností v zadání.

Předkládané hodnocení je strukturováno podle následujících oblastí, resp. podle souvisejících hlavních evaluačních otázek, navržených zpracovatelem studie:

- Zadávací podmínky: Objevily se nějaké nejasnosti ve výkladu požadavků na dané evaluace?
- Realizace evaluací: Jaké evaluační metody pro hodnocení zvolených intervencí byly navrženy? V jakém rozsahu byly navržené metody aplikovány? Byly použité evaluační postupy dostatečné pro objektivní zhodnocení daných intervencí? Jaké byly hlavní překážky či omezení pro vlastní evaluace?
- Odborná kvalita pracovních zpráv: Byla zjištění dostatečně podložena? Do jaké míry je jasná vazba mezi klíčovými evaluačními otázkami, zjištěními, závěry a doporučeními? Jsou navržená doporučení reálně aplikovatelná?
- Formální kvalita pracovních zpráv: Byla dodržena požadovaná osnova? Byly doloženy povinné přílohy? Jaké hlavní problémy se objevovaly při formulaci textu?
- Zpracování připomínek: Byly zásadní připomínky ze strany referenční skupiny dostatečně srozumitelné? Byly všechny zásadní připomínky adekvátně vypořádány?
- Další identifikované problémy či přínosy: Jaké další problémy se objevují v procesu evaluací ZRS ČR? Lze některé aplikované postupy označit za příklady dobré praxe?

### 4 Evaluační zjištění

Dále uváděná zjištění jsou vztažena k pracovním verzím závěrečných evaluačních zpráv. V publikovaných konečných verzích zpráv se podařilo na základě připomínek a požadavků zadavatele a členů referenční skupiny a díky vstřícnému přístupu evaluátorů většinu nedostatků či nejasností odstranit.

#### 4.1 Zadávací podmínky

##### *Objevily se nějaké nejasnosti ve výkladu požadavků na dané evaluace?*

V zadávacích podmínkách byly zohledněny zkušenosti předchozích let. Upřesněny byly cíle evaluace, byly doplněny hlavní evaluační otázky a tyto otázky byly přiřazeny k jednotlivým hodnotícím kritériím, definice hodnotících kritérií byly upřesněny. V průběhu roku 2016 byl do zadávacích podmínek doplněn explicitní požadavek na předkládání pracovních verzí závěrečné evaluační zprávy v editované podobě a

se všemi náležitostmi dle závazné osnovy. Osnovy evaluačních zpráv byly částečně upraveny. Zadávací podmínky evaluací projektů v partnerských zemích byly publikovány též v anglickém jazyce a byl rozšířen okruh přímo oslovených evaluátorů cestou partnerů MZV v ČR i v zahraničí. Odbor rozvojové spolupráce se pokusil rozšířit časový rámec jednotlivých evaluačních zakázek. Byla zahájena příprava metodiky hodnocení naplňování průřezových principů.

Přestože bylo zadání evaluací upřesněno, stále částečně přetrvává problém s chápáním hodnotících kritérií, zejména u efektivnosti a udržitelnosti. Někteří evaluátoři dosud také nemají zcela zažitou rozvojovou terminologii týkající se logické stavby projektů, a proto nejsou v některých případech správně interpretovány výsledky na úrovních výstupů, cílů a dopadů. Příkladem může být konstatování ze dvou vstupních zpráv kombinující tři rozdílné termíny – výstupy, výsledky a cíle v jedné větě: „...se analýza efektivnosti zaměřuje na skutečné výstupy a výsledky realizace projektů, tedy na zhodnocení míry, v jaké daná rozvojová intervence skutečně dosáhla svých cílů“ zatímco dle zadání je Efektivnost (účelnost) definována jako „teorie změny a míra dosažení (dosažitelnosti) cílů rozvojových intervencí – konkrétní potvrzené či předpokládané využití výsledků intervencí; cílem je chápána změna chování, postupů či situace na úrovni cílových skupin“. Reálně dosažené výstupy by podle zadání evaluací měly být hodnoceny pod kritériem efektivity.

Pokud jde o evaluační kritérium udržitelnosti, nemělo by být zaměřeno „na zhodnocení možnosti, že budou projektové aktivity realizovány i v období po ukončení financování daného projektu z veřejných zdrojů“ (citace ze dvou vstupních zpráv), ale na „míru, resp. pravděpodobnost pokračování pozitivních důsledků projektu pro cílovou skupinu po ukončení aktivit a financování ze strany donorů/realizátorů“ (citace ze zadávacích podmínek).

Tyto problémy také částečně souvisejí s často nevhodně formulovanými logickými rámci hodnocených intervencí i s přístupem k monitoringu ze strany České rozvojové agentury – sledována je hlavně realizace projektových aktivit. Ze zadání evaluací není také zcela jasné, zda se má hodnotit naplnění původně stanovených výstupů a cílů (často nevhodně formulovaných) nebo skutečné efekty na úrovni změny chování cílových skupin a reálných dopadů, ke kterým hodnocená intervence přispěla (nebo nepřispěla). Ve všech evaluačních zprávách byla přiložena logická schémata hodnocené intervence, ne vždy však bylo jasné, že se jedná o rekonstruovaná schémata. K hodnocení podle rekonstruované logiky měli výhradně někteří realizátoři hodnocených projektů.

Vzhledem k dosavadní absenci sektorových programů je nadále problematické hodnotit vliv na sektorové úrovni na základě hodnocení individuálních projektů. Ne zcela jasné bylo zadání pro hodnocení programu vysílání učitelů – hodnocení programu jako takového nebylo explicitně zmíněno pod cíli a účelem evaluace, věnují se mu však 3 klíčové evaluační otázky a také požadavky na doporučení (*Vyhodnocení by mělo být primárně zaměřeno na systémová doporučení pro další možné zaměření rozvojových aktivit v oblasti podpory projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky realizovaných v gesci České rozvojové agentury v rámci dotačního titulu „Vysílání českých učitelů do rozvojových zemí - podpora zvyšování kvality vysokého školství v partnerských rozvojových zemích“*).

## 4.2 Realizace evaluací

### *Jaké evaluační metody pro hodnocení zvolených intervencí byly navrženy?*

Ve všech evaluacích byly primárně navrženy základní metody rešerše, (polostrukturovaných) rozhovorů, fokusních skupin, dotazníků a analýzy sekundárních dat. Ve dvou případech byly navrženy případové studie a v jednom využití expertního panelu. Všechny návrhy evaluací také v nějaké formě zahrnovaly přímé pozorování (případně transect walk nebo komparaci výuky), ne vždy však bylo pozorování (a jeho charakter) explicitně zmíněno v přehledu navržených evaluačních metod.

Navržené metody mají vesměs deskriptivní charakter a nemohou dostatečně objasnit motivace cílových skupin, kauzální souvislosti, změny na úrovni chování nebo dlouhodobé dopady.

### *V jakém rozsahu byly navržené metody aplikovány?*

V jednom případě byla plánovaná dotazníková šetření realizována metodou face-to-face rozhovorů. Podle evaluátora „...má jejich vypovídající schopnost (i z důvodu zvolené metody) jisté limity. Jisté nekonzistence byly způsobeny především realizací dotazníkového šetření čtyřmi různými tazateli a dále také pozorovanou tendencí respondentů uvádět informace, o kterých si myslí, že hodnotitel chce slyšet.“

Na druhou stranu se v daném případě podařilo získat poměrně reprezentativní vzorek 168 respondentů. Další evaluace získala pouze 5 dotazníků. Ve zbývajícím případě nebylo dotazníkové šetření uskutečněno vzhledem k nemožnosti získat nutné kontakty.

Úspěšně byl využit plánovaný panel 4 expertů.

Nebyly realizovány plánované případové studie ani komparace výuky (chybělo mj. také zhodnocení odborné kvality vzdělávacích materiálů; evaluace se zaměřila pouze na formální aspekty). V jednom případě byly alespoň uvedeny vybrané citace konkrétních vyjádření respondentů. Pozorování bylo využito spíše pro hodnocení viditelnosti a materiálních výstupů projektu nebo k rozhovorům (v jednom případě nicméně i k neformálním rozhovorům se zástupci komunity) než k hodnocení aplikovaných postupů resp. očekávaných změn chování.

Ve velmi omezené míře byli do realizovaných evaluací zapojeni koneční příjemci.

Z analytických metod bylo prakticky ve všech případech použito hodnocení teorie změny (rekonstrukce projektové logiky), v jednom případě bylo doplněno hodnocení (a vizualizace) kritických bodů, hodnocení chybných účinků a nežádoucích efektů (sporné je nicméně hodnocení bagatelní podpory na základě indikátorů používaných v českých operačních programech). Ve všech evaluacích byly alespoň částečně využity také statistické metody.

### ***Byly použité evaluační postupy dostatečné pro objektivní zhodnocení daných intervencí?***

Dvě evaluace zmiňovaly participativní metody evaluace, žádná participativní metoda však nebyla specifikována (s výjimkou zmíněné ale nevyhodnocené transect walk). Poměrně v malé míře se evaluační průzkumy věnovaly konečným cílovým skupinám. Chyběly plánované případové studie, které by mohly mj. objasnit motivace a zkušenosti cílových skupin. Nebyly využity žádné quasi-experimentální metody, k dispozici prakticky nebyly srovnávací nebo kontrolní skupiny. Nedostatečně byl vyhodnocen rozsah a validita vzorku získaných informací. Design byl většinou jednorázový (one-shot), v některých případech bylo provedeno srovnání dílčích aktuálních a historických dat (interrupted time series, případně before-after), validita výsledků je však omezená vzhledem k nejasnostem nebo nedostatkům týkajícím se způsobu a kvality dlouhodobého monitoringu.

V jenom případě byl nejasný zdroj informací (kvantitativní data o zapojení celé cílové skupiny nemohla být získána na základě dotazníků, jak uváděla zpráva, navíc od omezeného počtu respondentů).

Přes poměrně slabý design a omezenou validitu danou způsobem výběru a rozsahem vzorku informací evaluace přinesly důležité podklady pro zhodnocení klíčových aspektů hodnocených intervencí nebo pro identifikaci oblastí vyžadujících další ověření. Limity vypovídací schopnosti získaných informací byly ve zprávách částečně zmíněny.

### ***Jaké byly hlavní překážky či omezení pro vlastní evaluace?***

Hlavní problémy podle evaluátorů zahrnovaly nedostatek resp. nedostupnost respondentů (viz např. v jednom případě pouhých 5 vyplněných dotazníků), časové limity (v jednom případě referenční skupina již při projednávání vstupní zprávy upozorňovala na nedostatečný čas pro terénní misi s ohledem na lokalizaci míst realizace a komplikovaný systém státní správy), resp. načasování (problém nedostupnosti respondentů u evaluace projektů týkajících se vzdělávání; v dalším případě stále probíhající projekty neumožnily hodnocení reálných dopadů a udržitelnosti), chybějící baseline data či cílové hodnoty, nekompletní dokumentaci projektu či jazykovou bariéru.

S výjimkou doporučení upravit požadavky na závěrečné zprávy resp. na monitoring projektů (u všech tří zpráv) se výše uváděné překážky nepromítly do konkrétních doporučení, která by se týkala postupů nebo systému vlastních evaluací.

## **4.3 Odborná kvalita pracovních zpráv**

### ***Byla zjištěna dostatečně podložena?***

Ve všech případech chybělo v pracovní verzi závěrečné zprávy vyhodnocení rozhovorů či fokusních skupin, přestože je toto vyhodnocení zahrnuto v povinných přílohách evaluační zprávy. Z tohoto důvodu nebylo možné ověřit validitu řady konstatování v textu zpráv. Ve dvou případech bylo doloženo alespoň vyhodnocení dotazníků (v jednom případě vyplněných formou skupinových rozhovorů). Evaluace

nicméně získaly důležité informace potřebné pro vyhodnocení daných intervencí (včetně identifikace hlavních nedostatků v používaných monitorovacích systémech). Některé prezentované informace však byly částečně zpochybněny ze strany realizátorů projektů či dalších zúčastněných stran.

#### ***Do jaké míry je jasná vazba mezi klíčovými evaluačními otázkami, zjištěními, závěry a doporučeními?***

Obdobně jako v předcházejících letech evaluační doplnili ke klíčovým evaluačním otázkám zadavatele řadu vlastních evaluačních otázek, většina těchto otázek však nebyla v textu zpráv nijak zodpovězena. Účel (a způsob využití) několika desítek dodatečných otázek proto není zcela jasný. U dvou zpráv byly klíčové evaluační otázky zadavatele explicitně uvedeny u hodnocení jednotlivých kritérií.

V některých případech se významněji lišily údaje uváděné na různých místech textu, případně nebylo z textu (či vyhodnocení dotazníků v přílohách) jasné, kterých dílčích projektů, lokalit či postupů se dané údaje týkají.

Sporné bylo v několika případech hodnocení (závěry) ve vztahu ke zjištěním (například ve dvou případech pozitivní konstatování o přímočaré intervenční logice bez hodnocení původního logického rámce a bez jasné specifikace původních cílů a záměru nebo bez hodnocení reálného využití výsledků projektu; či v dalším případě vysoké hodnocení efektivnosti, aniž by byly cílovými skupinami používány projektem zaváděné nové postupy). Místy se prolínaly závěry, osobní názory evaluatorů a doporučení. Obecně se však propojení evaluačních otázek, zjištění a závěrů oproti předchozím rokům zlepšilo.

Problematické byly občas zcela shodné formulace zjištění či závěrů u všech dílčích hodnocených projektů (bez ohledu na rozdílné cílové lokality, realizátory či postupy) nebo pozitivní celkové hodnocení v rozporu s konstatovanými omezenými přínosy intervence.

V jednom případě bylo místo požadovaného hodnocení příspěvku projektů k naplňování programu, resp. místo hodnocení ve vztahu k budoucímu využití daného programu, provedeno spíše pouze srovnání projektů (částečně tendenční).

Většina doporučení odpovídá výsledkům evaluačních průzkumů. Některá doporučení však nejsou podložena žádným zjištěním – problematické je například doporučení přímého oslovení potenciálních realizátorů, aniž byla jakkoliv vyhodnocena absorpční kapacita daného programu nebo zváženy základní principy rozvojové efektivnosti, mezi které patří například důkladná znalost problematiky, partnerství či ownership.

#### ***Jsou navržená doporučení reálně aplikovatelná?***

Většina doporučení navrhuje vhodná řešení ve prospěch větší efektivnosti budoucích projektů a programů v daných zemích či sektorech resp. pro zvýšení kvality české ZRS. U části z nich však chyběla specifikace konkrétních kroků, které by měli realizovat jednotliví adresáti. V některých případech se projevila neznalost metodiky projektového cyklu a některá původní doporučení proto byla chybně adresována (nebyly například rozlišeny role MZV, ČRA a realizátorů) nebo nebyla vhodná (např. původní doporučení zavést povinné interní evaluace). Nerealizovatelné bylo například doporučení (ve dvou zprávách) na správné nastavení časové souslednosti plánovaných aktivit v logických rámcích – formát logického rámce toto nastavení neumožňuje. Časové odlišení aktivit či investic se v jednom případě ostatně nepodařilo zjistit ani v průběhu evaluace.

Ve vztahu k managementu zaměřenému na výsledky (další ze základních principů rozvojové efektivnosti) lze považovat za zavádějící doporučení týkající se indikátorů na úrovni aktivit (viz například počet dnů činnosti českých expertů). Pro tuto oblast byla navíc samostatně uvedena dvě prakticky shodná doporučení zaměřená na informace uváděné v projektových žádostech a závěrečných zprávách – sledované informace by měly být konzistentní v rámci celého cyklu.

#### **4.4 Formální kvalita pracovních zpráv**

##### ***Byla dodržena požadovaná osnova?***

V jednom případě nebyla dodržena požadovaná osnova, v dalším pak nebyl dodržen rozsah a věcná náplň (odstranění duplicit a adekvátní řazení textu bylo přislíbeno až ve finální verzi). Osnova pak vesměs nebyla dodržena u dílčích zpráv z hodnocení jednotlivých projektů (například chyběla doporučení



odvozená od konkrétních zjištění a závěrů), proto bylo složitější porozumět vazbám mezi dílčími a souhrnnými zprávami.

### ***Byly doloženy povinné přílohy?***

V jednom případě nebyl v textu ani v obsahu zprávy uveden seznam příloh. Ve všech případech chyběla příloha s vyhodnocením výsledku rozhovorů či fokusních skupin.

V žádné pracovní verzi závěrečných zpráv nebyly doloženy původní logické rámce hodnocených intervencí, případně nebylo zcela zřejmé, zda byla doložená schémata projektové logiky zpracována realizátory projektu nebo rekonstruována evaluátory (tato příloha nicméně byla dle zadání pouze fakultativní). Chybějící původní logické rámce komplikují posouzení výsledků evaluací zejména proto, že ve vlastním textu evaluačních zpráv nebyly očekávané výsledky projektů (výstupy, cíle a záměry) často formulovány příliš jasně nebo se jim evaluace nedostatečně věnovaly (v jedné zprávě například nebylo nijak hodnoceno využívání podkladů, znalostí a dovedností, přestože patřilo mezi cíle intervence).

### ***Jaké hlavní problémy se objevovaly při formulaci textu?***

Ve všech pracovních verzích zpráv chyběla jazyková korektura a editace textu, společným problémem bylo také nadměrné používání zkratk a novotvarů (často nevysvětlených). Srozumitelnost textu byla (minimálně ve dvou případech) komplikovaná používáním velmi dlouhých souvětí či řadou duplicit.

Z hlediska míry využití ponaučení týkajících se odborné i formální kvality evaluačních zpráv lze obdobně jako v předchozích letech konstatovat, že se stejné nedostatky u části evaluátorů opakují i při následných evaluacích (resp. při předkládání nových verzí evaluačních zpráv). Ve většině případů by tyto problémy eliminovalo důsledné dodržování požadavků zadávacích podmínek.

## **4.5 Zapracování připomínek**

### ***Byly zásadní připomínky ze strany referenční skupiny dostatečně srozumitelné?***

Konkrétní reakce ze strany evaluátorů dokládají, že většina připomínek byla formulována dostatečně srozumitelně. Případné nejasnosti byly vysvětleny při jednáních referenční skupiny s evaluátory. Zpracovatel této zprávy měl nicméně k dispozici většinu zásadních připomínek referenční skupiny nebo realizátorů pouze ve formátu jejich vypořádání v závěrečných zprávách evaluací. Řada dalších připomínek byla předložena formou dílčích revizí v textu zpráv.

### ***Byly všechny zásadní připomínky adekvátně vypořádány?***

Velká část připomínek referenční skupiny byla zapracována do finálních verzí zpráv, všechny zásadní připomínky pak byly písemně vypořádány v samostatných přílohách. Pokud připomínky nebyly akceptovány, bylo uvedeno zdůvodnění. V jedné zprávě však byly některé připomínky pouze „vzaty na vědomí“, aniž byl text adekvátně upraven (v některých těchto případech se jednalo o dodatečně poskytnuté informace, které nebyly k dispozici v průběhu evaluace a nemohly tedy být dále ověřeny, někdy však vypořádání vyznělo pouze jako rozdíl v názorech, například na bagatelní podporu). Některé reakce evaluátorů lze považovat za částečně nekorektní (např. konstatování, že „dle ToR byl rozsah mise stanoven na minimálně 5 dní“, protože zadání doporučovalo 8 dní a podobné doporučení prezentovala referenční skupina při projednávání vstupní zprávy; nebo neakceptování informací o následných aktivitách cílových skupin případně informací o pokračující spolupráci projektových partnerů, které dokládaly naplňování dlouhodobých cílů).

Všechny zúčastněné strany přistupovaly k projednávání připomínek odpovědně a snažily se najít konsensuální řešení. Věcné problémy byly vesměs odstraněny. Dílčí přetrvávající nedostatky (i ve finálních verzích) se týkají jazykových korektur a editace textu a příloh.

## **4.6 Další identifikované problémy či přínosy**

### ***Jaké další problémy se objevují v procesu evaluací ZRS ČR?***

Přestože evaluace začínají být vyhlašovány již počátkem kalendářního roku, čímž se zvyšuje čas pro jejich přípravu i realizaci, požadované dokončení prací nejpozději do 15. prosince stále omezuje prostor pro plánování terénních misí a průzkumů (s ohledem na klimatické podmínky, dostupnost klíčových respondentů či na sledování konkrétních aktivit hodnocené intervence) a pro aplikaci náročnějších

evaluačních metod. Výjimkou bylo dokončení evaluační zprávy z Gruzie v lednu až únoru 2016 (evaluační průzkumy proběhly v roce 2015).

Souvisejícím problémem je kumulace projednávání závěrečných zpráv evaluací do období cca 3 týdnů (v roce 2016 mezi 14. listopadem a 5. prosincem) – časová tíseň je omezením z hlediska efektivnějšího uplatnění připomínek referenční skupiny v procesu dokončování evaluačních zpráv. Zejména poslední verze závěrečných zpráv s vypořádáním připomínek byly většinou odevzdány pouze několik dnů před konečnou prezentací výsledků.

Věcné hodnocení nadále výrazně komplikují formální problémy a nejasnosti v textu pracovních verzí zpráv – jejich společným znakem byl, obdobně jako v předcházejících letech, malý důraz na editaci (rozpory v udávaných informacích na různých místech textu, duplikace, formulační a gramatické chyby, nedodržení požadované osnovy či chybějící povinné přílohy). Ke každé verzi závěrečné zprávy se proto musí zadavatel a referenční skupina vyjadřovat de facto třikrát – k první pracovní verzi, dále k verzi zásadněji přepracované na základě připomínek a zahrnující vypořádání těchto připomínek před prezentací, a nakonec k finální verzi, která má být zveřejněna na webové stránce MZV. Také z tohoto důvodu byl do zadávacích podmínek explicitně doplněn požadavek na předkládání pracovních verzí závěrečné evaluační zprávy v editované podobě a se všemi náležitostmi dle závazné osnovy. Ani u jedné z hodnocených evaluací však tento požadavek naplněn nebyl.

### ***Lze některé aplikované postupy označit za příklady dobré praxe?***

Ve vztahu k výše uvedeným problémům se jako dobrá praxe v roce 2016 částečně osvědčilo předběžné projednávání výsledků evaluace a požadavků na závěrečnou zprávu (nemělo však bohužel vliv na formální kvalitu pracovních verzí), minimálně upozornilo zadavatele na hlavní zjištění a očekávané závěry či doporučení. Je nicméně otázkou, zda by toto neformální jednání nemělo proběhnout již bezprostředně po skončení terénního průzkumu, tedy v přímé návaznosti na debriefing v místě realizace (který se již dobrou praxí stal). Tato varianta by umožnila případné dodatečné ověření některých informací či závěrů ještě před zahájením formulace pracovních verzí zpráv.

Za dobrou evaluační praxi lze považovat prakticky již standardní posouzení teorie změny hodnocené intervence (měla by však být důsledněji hodnocena ve vztahu k původnímu logickému modelu). Z metodického hlediska bylo (v jedné evaluaci) přínosem využití panelu expertů, hodnocení (a vizualizace) kritických kontrolních bodů a hodnocení chybných účinků a nežádoucích efektů (avšak se sporným hodnocením bagatelní podpory podle přístupů používaných v českých operačních programech).

V závěrečných zprávách významně přispělo k provázanosti výsledků se zadáním evaluace uvedení klíčových evaluačních otázek pod jednotlivými hodnotícími kritérii v popisu zjištění či závěrů evaluací (aplikováno u dvou ze tří hodnocených zpráv). Dobrou praxí (použitou u dvou zpráv) se může stát očíslování hlavních závěrů a odkaz na ně v doporučeních (přestože jejich základní zdůvodnění musí být rovněž uvedeno). V daných případech však některé závěry přímo duplikovaly některá doporučení nebo byly spíše osobním názorem evaluátora. Dobrou praxí je rovněž uvádění citací příkladů konkrétních vyjádření respondentů přímo v textu zpráv (použito v jedné zprávě, bohužel však pouze nahrazovalo nerealizované případové studie a chybějící povinné vyhodnocení rozhovorů v přílohách).

## **5 Závěry hodnocení**

Závěry vycházející ze zjištění v předchozí kapitole jsou shrnuty podle jednotlivých sledovaných oblastí.

### **5.1 Zadávací podmínky**

*(Objevily se nějaké nejasnosti ve výkladu požadavků na dané evaluace?)*

Přestože bylo zadání evaluací upřesněno, stále částečně přetrvává problém s chápáním hodnotících kritérií nebo rozvojové terminologie týkající se logické stavby rozvojových projektů. Je otázkou, zda je nutné, aby základní „stavební bloky“ intervence (výstupy – cíle – dopady / indikátory / předpoklady) byly vysvětleny v zadávacích podmínkách; správné chápání teorie změny by mělo patřit mezi základní kvalifikace profesionálního evaluátora.

U složitějších evaluací (na úrovni programů nebo sektorů) nejsou ze strany evaluátorů jednoznačně chápány cíle resp. budoucí využití evaluací. Přesnější formulace by mohla tyto problémy eliminovat.

Kvalitu zadávacích podmínek lze celkově hodnotit jako spíše vysokou, problémy se objevují zejména díky chybné interpretaci stanovených požadavků.

## 5.2 Realizace evaluací

*(Jaké evaluační metody pro hodnocení zvolených intervencí byly navrženy? V jakém rozsahu byly navržené metody aplikovány? Byly použité evaluační postupy dostatečné pro objektivní zhodnocení daných intervencí? Jaké byly hlavní překážky či omezení pro vlastní evaluace?)*

Ve všech evaluacích byly primárně navrženy pouze základní metody, u jedné evaluace byl doplněn panel expertů a sofistikovanější analytické postupy. Zvolené metody mají vesměs deskriptivní charakter a nemohou dostatečně objasnit motivace cílových skupin, kauzální souvislosti, změny na úrovni chování nebo dlouhodobé dopady. Při realizaci evaluací nebyla část navržených metod použita (případové studie, dotazníky). Nebyly využity participativní metody. Nedostatečně byl vyhodnocen rozsah a validita (vesměs omezeného) vzorku získaných informací. Přesto evaluace přinesly důležité podklady pro zhodnocení klíčových aspektů hodnocených intervencí. Konstatované limity pro vlastní evaluace se prakticky nepromítly do doporučení, která by se týkala systému nebo postupů evaluací.

Kvalitu designu všech evaluací lze hodnotit jako spíše nízkou.

## 5.3 Odborná kvalita pracovních zpráv

*(Byla zjištění dostatečně podložena? Do jaké míry je jasná vazba mezi klíčovými evaluačními otázkami, zjištěními, závěry a doporučeními? Jsou navržená doporučení reálně aplikovatelná?)*

Přes omezení týkající se metod a získaného vzorku informací lze hlavní zjištění považovat za podložena (v některých případech se však objevily dílčí výhrady ze strany dalších zúčastněných stran). Většinu navržených doporučení lze dobře využít pro zvyšování kvality české ZRS. Některá doporučení však nebyla dostatečně zdůvodněna nebo nejsou realistická.

Přes výhrady k evaluačnímu designu a přes dílčí nedostatky každá z hodnocených zpráv přinesla zajímavé a dobře zdůvodněné podněty, a proto lze odbornou kvalitu zpráv hodnotit jako spíše vysokou.

## 5.4 Formální kvalita pracovních zpráv

*(Byla dodržena požadovaná osnova? Byly doloženy povinné přílohy? Jaké hlavní problémy se objevovaly při formulaci textu?)*

U všech zpráv se objevily problémy s dodržováním některých požadavků zadání a všem pracovním verzím chyběly potřebné korektury a editace textu. Chyběly také některé povinné přílohy. Tyto nedostatky se dlouhodobě opakují a komplikují odborné hodnocení výsledků evaluací i jejich využití.

Formální kvalitu pracovních verzí zpráv je nutné hodnotit jako spíše nízkou.

## 5.5 Zapracování připomínek

*(Byly zásadní připomínky ze strany referenční skupiny dostatečně srozumitelné? Byly všechny zásadní připomínky adekvátně vypořádány?)*

Vypořádání připomínek referenční skupiny proběhlo bez výraznějších problémů (u jedné ze zpráv však přetrvávají zásadnější připomínky ze strany realizátorů hodnocených intervencí). Vstřícnost a otevřenost všech zúčastněných stran byla vysoká.

Kvalitu procesu vypořádání připomínek lze hodnotit jako vysokou, řadě dílčích komplikací by se však dalo předejít při dodržování zadávacích podmínek (viz také následující bod).

## 5.6 Další identifikované problémy či přínosy

*(Jaké další problémy se objevují v procesu evaluací ZRS ČR? Lze některé aplikované postupy označit za příklady dobré praxe?)*

Přetrvávající problémy se týkají načasování evaluací a formální kvality pracovních verzí zpráv (včetně nedůsledného dodržování zadávacích podmínek). Řadu postupů, ať už na úrovni řízení evaluací nebo při jejich realizaci, lze naopak považovat za příklady dobré praxe.

Potenciál pro další zlepšování kvality evaluací lze proto považovat za vysoký.

## 6 Doporučení

Účelem tohoto dokumentu bylo identifikovat doporučení metodického charakteru, která by mohla přispět k dalšímu posílení systému evaluací ZRS ČR a efektivnějšímu využití výsledků evaluací. Některá doporučení přetrvávají z předcházejících let, na základě zkušeností z roku 2016 však byla dále upřesněna.

Doporučení k jednotlivým evaluacím či stanoviska ke konkrétním doporučením obsaženým v evaluačních zprávách byla uvedena v připomínkách zadavatele a referenční skupiny k těmto zprávám.

### **Doporučení 1 – Zadávací podmínky** (adresát: MZV, vysoký stupeň závažnosti)

#### ***Je potřebné nadále upřesňovat zadávací podmínky a vyžadovat naplnění požadavků zadání.***

V některých případech opět docházelo k volnějšímu výkladu požadavků zadání nebo k dílčím problémům při používání rozvojové terminologie. Přestože by tato terminologie měla být rozvojovým evaluátorům známá, navrhuje zpracovatel této studie následující konkrétní úpravy:

- v zadávacích podmínkách dále upřesnit cíle a budoucí využití evaluací;
- do zadávacích podmínek doplnit základní definice termínů používaných v rozvojových projektech a jejich evaluacích (výstupy – cíle – dopady / indikátory / předpoklady);
- v osnově závěrečné zprávy přeradit schéma intervenční logiky hodnocené intervence (v případě potřeby rekonstruované) z fakultativních příloh do příloh povinných;
- při jednání s evaluátory zdůrazňovat skutečnost, že navrhovaná doporučení se mohou týkat také systému a postupů evaluace.

Výše uvedené úpravy byly zapracovány do návrhu aktualizované osnovy evaluačních zpráv a do návrhu zadávacích podmínek pro evaluace plánované v roce 2017.

### **Doporučení 2 – Design evaluací** (adresát: evaluátoři, střední stupeň závažnosti)

#### ***Je potřeba více využívat participativní metody a věnovat se situaci konečných cílových skupin.***

Ve všech evaluacích v roce 2016 byly primárně použity pouze základní evaluační metody: rešerše, (polostrukturované) rozhovory, fokusní skupiny, dotazníky (omezeně) a analýzy sekundárních dat. Tyto metody mají vesměs deskriptivní charakter a nemohou zcela objasnit motivace cílových skupin, kauzální souvislosti, změny na úrovni chování nebo dlouhodobé dopady. Ve velmi omezené míře byli do realizovaných evaluací zapojeni koneční příjemci.

Při přípravě návrhů evaluací je potřebné:

- doplnit evaluační metody, které mohou sledovat změny na úrovni chování nebo reálné situace cílových skupin a konečných příjemců;
- u normativních otázek/metod stanovit již ve vstupní zprávě indikátory (na základě logického modelu hodnocených intervencí), které budou při evaluaci sledovány;
- jasně specifikovat navržené participativní metody.

### **Doporučení 3 – Odborná kvalita evaluačních zpráv** (adresát: evaluátoři, střední stupeň závažnosti)

#### ***Je potřebné posílit validitu předkládaných výsledků a propojení mezi zjištěními, závěry a doporučeními.***

Přes často velmi omezený vzorek respondentů resp. získaných informací nebyl ve zprávách dostatečně zdůvodněn způsob výběru vzorků. V žádné pracovní verzi zpráv nebylo přiloženo vyhodnocení výsledků rozhovorů či fokusních skupin. Na většinu dodatečných evaluačních otázek připravených evaluátory nebyly ve zprávách uvedeny žádné odpovědi. Tyto informace jsou nezbytné pro potvrzení validity a objektivitu výsledků. Ve zprávách nebyl částečně dodržen výklad hodnotících kritérií a základních termínů používaných při popisu logické stavby / teorie změny rozvojových intervencí. Některá doporučení nejsou aplikovatelná v reálných podmínkách a v aktuálním kontextu nebo odporují principům rozvojové efektivity, často nejsou navrženy konkrétní kroky jejich realizace.

Zprávy by měly dodržovat terminologii definovanou v zadávacích podmínkách a musí obsahovat:

- popis výběru a rozsahu vzorků respondentů resp. dalších zdrojových dat a zhodnocení jejich validity;

- vyhodnocení primárních informací (získaných v rozhovorech, fokusních skupinách, dotaznících, apod.);
- odpovědi na stanovené evaluační otázky, včetně otázek doplněných evaluátory (je nezbytné omezit balastní otázky, které nejsou pro hodnocení potřebné, nebo na které neexistují odpovědi);
- konkrétní kroky realizace navržených doporučení.

#### **Doporučení 4 – Formální kvalita evaluačních zpráv (adresát: evaluátoři, vysoký stupeň závažnosti)**

***Je potřebné odevzdávat i pracovní verze zpráv až po editaci textu (z hlediska dodržení osnovy, kontroly formulací i korektur gramatiky a formátů).***

Zadavatel a členové referenční skupiny mohou obtížně zpracovávat věcné připomínky k nedostatečně srozumitelnému textu nebo k textu, který formálně neodpovídá požadavkům zadání evaluace. Nelze odsouhlasit evaluační zprávu v rámci finální prezentace výsledků, pokud nemá zadavatel a referenční skupina v dostatečném předstihu k dispozici finální verzi zprávy připravenou ke zveřejnění. Pokud evaluátor navrhuje strukturu zprávy, která neodpovídá stanovené osnově, musí tuto strukturu dostatečně vysvětlit a obhájit ve vztahu k zadavateli a referenční skupině. Pokud navrhuje zásadní změnu (na základě konkrétních argumentů), měl by se tento návrh promítnout do doporučení na úpravu osnov evaluačních zpráv, případně do doporučení na úpravu zadání pro nové evaluace.

Konkrétní doporučení formálního charakteru (kromě nutnosti dodržovat stanovenou strukturu zprávy) jsou shodná jako v předchozím roce a zahrnují následující požadavky:

- omezit používání zkratk a v každém případě je vysvětlit při prvním použití v textu a v přehledu zkratk v příloze;
- zjednodušit formulace a zkrátit složitá souvětí, dbát na správnou interpunkci (čárky u vedlejších vět či volných přívlastků);
- provádět gramatickou korekturu (alespoň pomocí kontroly pravopisu ve Word) a dbát na soulad podmětu a přísudku, případně na používání správných pádů;
- sjednotit typy používaného písma a formáty (včetně formátů čísel);
- sjednotit a správně provázat obsah a formulace textu v hlavní zprávě a přílohách; uvádět seznam příloh.

#### **Doporučení 5 – Harmonogram procesu evaluací (adresát: MZV, střední stupeň závažnosti)**

***Je potřebné upravit načasování evaluací s ohledem na dostupnost respondentů, na klimatické podmínky či na realizaci projektových (nebo návazných) aktivit.***

Vesměs všechny evaluace realizované v roce 2016 zmiňovaly omezující podmínky týkající se dostupnosti klíčových respondentů a zahrnovaly poměrně krátké evaluační mise, při kterých nebylo možné získat a ověřit všechny potřebné informace. Závěrečné prezentace výsledků pak proběhly v průběhu tří týdnů během listopadu a prosince 2016.

Ke kvalitnějším evaluacím by mohly přispět následující úpravy:

- v případě potřeby umožnění realizace evaluací v průběhu celého roku, aby bylo možné zvolit optimální načasování terénního průzkumu, případně realizovat také předběžná a dodatečná šetření; prodloužení termínu realizace by současně umožnilo aplikaci náročnějších evaluačních metod;
- jednání před přípravou pracovní verze závěrečné zprávy nahradit analogií debriefingu (standardně realizovaného v místě realizace) bezprostředně po ukončení terénního průzkumu.

#### **Doporučení 6 – Aplikace příkladů dobré praxe (adresát: evaluátoři, střední stupeň závažnosti)**

***Je potřebné sledovat vývoj v oblasti evaluací a evaluační zprávy zveřejněné na webu MZV (včetně příloh s vypořádáním připomínek), využívat pozitivní zkušenosti a odstraňovat nedostatky.***

Přes omezení daná metodami a rozsahem terénních průzkumů přinesly evaluace v roce 2016 řadu podnětů, které by mohly být považovány za příklady dobré praxe. Tyto příklady by měly být podle možnosti a relevance replikovány v dalších evaluacích.

Za příklady dobré praxe lze považovat:

- prakticky již standardní posuzování teorie změny hodnocené intervence (teorie změny by však měla být důsledněji hodnocena ve vztahu k původnímu logickému modelu, resp. zpracována již při formulaci intervencí);
- využití panelu expertů, hodnocení (a vizualizace) kritických kontrolních bodů nebo hodnocení chybných účinků a nežádoucích efektů;
- uvádění klíčových evaluačních otázek pod jednotlivými hodnotícími kritérii v popisu zjištění či závěrů evaluací;
- uvádění citací příkladů konkrétních vyjádření respondentů přímo v textu zpráv (v roce 2016 však bohužel citace pouze nahrazovaly nerealizované případové studie a chybějící povinné vyhodnocení rozhovorů a fokusních skupin v přílohách).

## **7 Přílohy zprávy**

(Přílohy byly předány MZV jako zadavateli evaluací a nejsou součástí zveřejněné verze předkládané studie)

**Návrh upravené osnovy pro závěrečnou zprávu evaluací**

**Návrh úprav zadávacích podmínek (mj. doplněné definice některých základních termínů)**

V Praze, dne 16. ledna 2017

Zpracoval: Mgr. Daniel Svoboda  
člen referenční skupiny evaluací MZV