

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2015

Kristýna Poláková

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Mezinárodní sociální a humanitární práce

Kristýna Poláková

*Návrh metodiky evaluace projektu: Posilování
alternativního cestovního ruchu na území
Calakmul, Campeche*

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Jan Říkovský

2015

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci, dne

Vlastnoruční podpis

Obsah

1	ÚVOD	6
2	OBECNÉ VYMEZENÍ EVALUACE	10
2.1	TYPY EVALUACÍ.....	11
2.1.1	<i>Evaluace podle doby průběhu</i>	11
2.1.2	<i>Evaluace podle realizátora</i>	12
2.1.3	<i>Evaluace podle historické tradice</i>	12
2.1.4	<i>Evaluace podle zaměření</i>	13
2.2	ÚČEL A PŘÍNOSY EVALUACE	14
2.3	TERMS OF REFERENCE.....	17
2.3.1	<i>Hodnotící a výzkumné otázky v Terms od Reference</i>	20
3	EVALUACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE	22
3.1	ZÁSADY, STANDARDY A KRITÉRIA EVALUACE ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE.....	23
3.1.1	<i>Relevantnost</i>	24
3.1.2	<i>Účelnost</i>	25
3.1.3	<i>Účinnost</i>	25
3.1.4	<i>Dopad</i>	25
3.1.5	<i>Udržitelnost</i>	25
3.2	POSTAVENÍ EVALUACE V PROJEKTOVÉM CYKLU	26
3.2.1	<i>Získávání dat</i>	28
3.2.2	<i>Logický rámec</i>	30
4	EVALUACE V HUMANITÁRNÍ POMOCI	33
4.1	KRITÉRIA RELEVANCE A PŘIMĚŘENOSTI	34
4.2	KRITÉRIUM VZÁJEMNÉ PROPOJENOSTI	35
4.3	KRITÉRIUM SOUDRŽNOSTI	36
4.4	KRITÉRIUM POKRYTÍ.....	36
4.5	KRITÉRIUM ÚČELNOSTI.....	37
4.6	KRITÉRIUM ÚČINNOSTI	37
4.7	KRITÉRIUM DOPADU	37
5	METODY A TECHNIKY EVALUACÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE	39
5.1	VYBRANÉ METODY A TECHNIKY PRO NÁVRH EVALUACE PROJEKTU	41
5.1.1	<i>Rozhovor (interview)</i>	41
5.1.2	<i>Dotazníkové šetření (survey)</i>	41
5.1.3	<i>Focus Groups</i>	43
5.1.4	<i>Event Cards na komunitních shromážděních</i>	44
5.1.5	<i>Vyprávění - storytelling</i>	45
6	EVALUAČNÍ REALITA ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ U NÁS A V MEXIKU	47
7	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU A KONTEXTU SITUACE	49
7.1.1	<i>Problémové oblasti, které chce organizace pomocí projektů vyřešit</i>	52
7.1.2	<i>Demografická specifika cílové skupiny</i>	53
8	NÁVRH ROZPRACOVÁNÍ METODIKY EVALUACE	55

8.1	ÚVOD METODIKY	55
8.1.1	Účel a evaluační otázky	56
8.1.2	Evaluační matice.....	57
8.1.3	Celkový časový rámec evaluace	58
8.2	METODOLOGIE.....	59
	KONKRÉTNÍ POŽADAVKY K VYUŽÍVANÝM TECHNIKÁM:	60
8.2.1	Even cards.....	60
8.2.2	Focus groups.....	60
8.2.3	Vyprávění.....	61
8.2.4	Dotazníkové šetření.....	61
8.3	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA	62
	Souhrn.....	62
	Úvod.....	62
	Metodologie	63
	Výsledky	63
	Diskuze.....	63
	Závěr a doporučení.....	63
	Použité zdroje a přílohy.....	63
8.4	NAVRHOVANÝ DESIGN EVENT CARDS	64
8.5	NAVRHOVANÝ DESIGN POZNÁMKOVÉHO LISTU MODERÁTORA	64
8.6	NAVRHOVANÝ DESIGN TECHNIKY DOTAZNÍKU	65
9	ZÁVĚR	71
10	ZDROJE	73
10.1	KNIŽNÍ ZDROJE	73
10.2	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	74

1 Úvod

Jako studentka mezinárodní sociální a humanitární práce jsem ve druhém ročníku získala neocenitelnou zkušenost nahlédnout do podoby sociální práce v zahraničí. V rámci mé zahraniční praxe jsem tudíž odcestovala do Spojených států mexických, kde jsem po dobu pěti měsíců pobývala v přírodní rezervaci Calakmul, nacházející se v samém srdci Yukatánského poloostrova. i když byla mou hlavní pracovní náplní výuka anglického jazyka, získala jsem zcela nové zkušenosti také z oblasti alternativního turismu a implementace turistických projektů do komunitního plánování. Během mého pobytu jsem vůbec poprvé dostala příležitost vyzkoušet si své teoretické znalosti o mezinárodní sociální práci v reálném životě a významně si tak rozšířit své povědomí o této disciplíně. Zjistila jsem, že již samotné pojetí komunity se značně liší od našich představ podmíněných evropskou tradicí a historickým vývojem. Komunita je v kontextu Mexika chápána jako prostředí bezpečí, evokující téměř představu domova, ve kterém si mohou lidé navzájem důvěřovat. Představuje jak myšlenku jednoty, tak i změny. Změny směřující k rozvoji společného blaha. A této změny může být dosaženo pouze na základě sjednocení všech členů komunity za účelem společného dosažení nějakého cíle. Právě mezinárodní sociální práce se v takovémto prostředí stává velmi silným nástrojem, jenž může pomoci spojit někdy až příliš marně vynakládané úsilí komunity, takového cíle dosáhnout.

Již v článku uveřejněném v časopise Sociální práce/Sociálná práca se autorka Princová (2009, s. 67) zabývá mezinárodní sociální prací jako jedním z aktérů, jenž významně podporuje rozvoj mezinárodní pomoci a spolupráce. Mezinárodní sociální práci pak rozumíme sociální práci realizovanou na místní úrovni jiného státu, která je prováděna jak místními pracovníky, tak mezinárodními organizacemi. Podstatou této práce je neustálé reflektování lokálního kontextu, ať už tím míníme místní kulturu, historii či náboženství. Významní autoři zabývající se konceptem mezinárodní sociální práce Cox a Pawar (2007, podle Princová, 2009, s. 67) vidí jako hlavní úkol mezinárodní sociální práce snahu vybudovat mezinárodně integrovanou profesi sociální práce, která reaguje na aktuální globální vývoj a problémy s ním spojené. Na náš svět tato profese nahlíží z perspektivy globální, lidskoprávní, ekologické a perspektivy sociálního rozvoje. Globální perspektiva podhaluje současnou kulturní a sociální rozmanitost našeho

světa, se kterou je třeba pracovat. Lidskoprávní perspektiva vyzdvihuje hodnoty lidské důstojnosti, svobody, rovnosti, spravedlnosti a solidarity. Ekologická perspektiva se zaměřuje na snahu překonat ekologickou krizi společným sociálním, ekonomickým a politickým úsilím a perspektiva sociálního rozvoje vychází z myšlenky společné participace aktérů, udržitelnosti projektů, programů a strategií, a sociální integrace. Z těchto čtyř perspektiv vychází i strategie mezinárodní sociální práce. Jedná se o podporu a pomoc ke svépomoci, budování kapacit, vytváření pracovních příležitostí, zavádění mikropůjček, a komunitní rozvoj.

Všechny tyto strategie umožňují komunitě rozvíjet se správným směrem, a co je dle mého názoru ještě podstatnější, umožňují předcházet sociálnímu vyloučení. V oblasti, ve které jsem během své pětiměsíční praxe pobývala, je problematika sociálního vyloučení jednotlivých komunit každodenní realitou, a pro místní neziskové organizace i vládní instituce je její řešení nelehkým úkolem. Teprve nedávno se s komunitami na tomto území začalo aktivně pracovat, a místní společenství vůbec poprvé otevřelo otázku sociální exkluze a nutnosti nalézt řešení. Problematiku náhledu na práci se sociálně vyloučenými komunitami a možnosti jejich posílení se ve své akademické stati velmi podrobně vyjadřuje autor Kulhavý (2006), proto si krátce dovoluji uvést některé jeho významné poznatky.

Sociální vyloučení je záležitostí každého z nás, ať už jsme si toho vědomi či nikoliv. V současné společnosti je každý člověk ohrožen rizikem ztráty zaměstnání. V případě skutečné ztráty zaměstnání se jedinec s prodlužující dobou nezaměstnanosti dostává mnohem snadněji na okraj společnosti. Neustále se vzdaluje společenskému dění a ztrácí motivaci participovat na společenském životě. Postupně se takovýto člověk vzdaluje dostupným vztahům, službám a sítím, čímž se ale nadále umocňuje riziko dalšího vyloučení. Jednou z možností, jak tomuto předejít je právě metoda posílení neboli empowerment. To je zaměřeno na směřování moci takovým směrem, aby mohl jedinec vzít život do vlastních rukou a získal možnost ovládat podobu svého vlastního života. Článek rozlišuje náhled na empowerment z teoretického a praktického hlediska. První hledisko analyzuje jednotlivé přístupy vedoucí k empowermentu a zdůrazňuje, že se lidé potřebují aktivně podílet na rozhodování v komunitě za účelem zlepšení jejich životů. Druhý přístup se zabývá zdroji a formálním nastavením pomáhajících systémů, které mají za úkol vytvářet příležitosti pro autonomní rozhodování. Co se týče

paradigmatického ukotvení, autor zmiňuje rozdělení na tradiční a reformistické paradigma. Já jsem se na své praxi setkala zejména s pojetím práce empowermentu v transformačním paradigmatu, kdy se práce tamních neziskových organizací pohybovala především v intencích reflektující teorie. Takto orientovaná práce se zaměřovala na budování takového prostředí, které by motivovalo komunitu ke snaze nejen definovat, ale také se zasadit o vlastní rozhodování o budoucí podobě dané lokality, tak jak to zmiňuje ve své stati i autor Kulhavý. (2006, s. 87)

Otázkou ale zůstává, jak zjistíme, že se práce zaměřená na posílení komunit, tamním představitelům neziskového sektoru skutečně daří. Vzhledem k tomu, že turistické projekty zaměřené na podporu sociálního a ekonomického rozvoje komunity jsou v současné době v Mexiku trendem, vyvstává na povrch i potřeba zpětného zhodnocení těchto přínosů. Práce zaměřená na podporu rozvoje komunity je běh na dlouhou trať, a proto jsou výsledky jednotlivých intervencí již dokončených projektů velmi významné pro plánování dalších strategií. Navíc se domnívám, že vzhledem k neustále se zužujícím finančním zdrojům tekoucím do neziskového sektoru, je třeba zaměřit síly na hodnocení a skutečné přínosy projektů. Dle mého názoru již není čas, ani peníze, produkovat obrovské množství neudržitelných projektů. Cílem, který jsem si ve své bakalářské práci vytyčila, je nejen snaha přiblížit českému pomáhajícímu profesionálovi důležitost evaluace, ale také navrhnout vhodnou metodiku evaluace, která by pomohla ke zpětnému hodnocení projektů organizace Pronatura Peninsula de Yucatán, zaměřených na posílení alternativního cestovního ruchu a rozvoj komunity. Na základě zkušeností s implementací projektů této organizace, které jsem během svého působení v Mexiku získala, vypracuji návrh metodiky evaluace, kterou by následně mohla organizace Pronatura využívat pro evaluaci dalších projektů.

Struktura mé práce je koncipována do dvou hlavních částí. V první části se budu věnovat teoretickému vymezení evaluace, jejím důležitým charakteristikám a přínosům, následně se zaměřím na evaluaci v rozvojové spolupráci a humanitární pomoci, a v neposlední řadě krátce porovnáám evaluační realitu rozvojových projektů u nás a ve Spojených státech mexických. Ve druhé části mé práce se budu věnovat představení projektu „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul“, který byl na podzim minulého roku ukončen. O úspěšnosti lze vést mnoho debat, nicméně podstatou zůstává absence zpětného hodnocení. Právě proto jsem se rozhodla na konkrétním

příkladu tohoto projektu vytvořit návrh vhodné metodiky, obsahující přehled všech evaluačních požadavků včetně navrhovaných metod a technik, tak aby byla využitelná pro budoucí evaluaci projektů této organizace.

2 Obecné vymezení evaluace

V následující části své práce se budu věnovat obecnému vymezení evaluace, následně vymezím její charakteristiky a přínos, který má pro pomáhající profese, rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc v praxi. Neopomenu ani kritéria používaná v rozvojovém sektoru. Hlavním zdrojem těchto informací mi bude kniha autorů Lindy G. Morra Imas a Raye C. Rista (2009), jež se zabývá designem a implementací efektivních evaluací. Autoři této publikace se v úvodní části zabývají vymezením termínu evaluace, o kterém se vyjadřují jako o různorodě uchopitelném pojmu. Existence rozdílných definic reflektuje zejména různorodé účely, pro které je evaluace realizována. V českém prostředí je evaluace často překládána termínem hodnocení, který ale označuje mnohem širší možnosti vymezení. Já se tudíž ve své práci přidržím pojmu evaluace, který je pro účely mé práce mnohem vhodnější.

Podívejme se nejprve na definici OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj), která evaluaci vztahuje k procesu stanovujícím hodnotu nebo význam určité činnosti, politiky či programu. Je to proces, jenž nám co možná nejlépe systematicky a objektivně odhaluje plánované, probíhající nebo dokončené intervence. (2000, podle Morra Imas a Rista, 2009, s. 9)

Další definici nám nabízí autoři Newcomer, Hatry a Wholey (2010, s. 5), kteří termínem evaluace označují aplikování systematických metod za účelem nalézt odpovědi na otázky týkající se programu, jeho činností a dosažených výsledků. Součástí je i průběžný monitoring, jednorázové studie probíhajících procesů a dopadů. Používané přístupy jsou založeny na společensko-vědních výzkumných metodách a standardech. Jinými slovy, evaluace je chápána jako hodnotná učební strategie prohlubující naše povědomí o základní logice programových či projektových aktivit stejně jako jejich výsledcích.

Na základě definice UNDP (*United Nations Development Programme*), je evaluací rozuměno přísné a nezávislé posouzení dokončených nebo probíhajících činností, které má za cíl určit, do jaké míry došlo k naplnění stanovených cílů a podpoře rozhodování. Evaluace je využitelná pro hodnocení činností, projektů, programů, strategií, politik, odvětví i konkrétní organizace. Cílem je poskytnout objektivní informace o tom, zda je

intervence na správné cestě. Pouze tak může dojít ke skutečnému zlepšení budoucí implementace projektů. (UNDP, 2009, s. 8)

Vhodným příkladem pro vytvoření představy o tom, co je to skutečně evaluace, nám může být i vymezení pomocí toho, co evaluace není. Evaluace není ani monitoringem, ani výzkumem. Monitoring je stálý proces, za který nese odpovědnost vedení, a který nám dává zpětnou vazbu tak, abychom zlepšili výkonnost projektu, programu či politiky. Oproti tomu u evaluace se jedná o hodnocení zahrnující určitý soud hodnot či ceny předmětu hodnocení. Jedná se o reálné oceňování určitých aktivit, nikoliv pouze o pozorování či vědecké zkoumání. Toto oceňování se vztahuje k procesu stanovení hodnoty a významu evaluované činnosti, programu či politiky. Je to proces systematický a objektivní, zaměřený na plánovanou, probíhající či již dokončenou intervenci. (Morra Imas, Rista, 2009, s. 8)

V neposlední řadě nám nabízí stručnou definici i ALNAP (*Active Learning Network For Accountability and Performance in humanitarian Action*), který vymezuje evaluaci jako epizodické posuzování plnění programu či projektu, které pomáhá odpovídat na dotazy co a proč, a zaměřuje se na výstupy a dopady těchto programů či projektů. (2013, s. 22)

Na základě výše uvedeného si pro účel své práce vydefinuji evaluaci jako proces systematického zjišťování přínosu rozvojové intervence. Tento systematický proces nejen zkoumá veškeré důležité aspekty rozvojové intervence s cílem „ocenit“ efektivitu tohoto procesu, ale je součástí samotného vzdělávacího procesu projektu.

2.1 Typy evaluací

Hodnocení projektů může mít mnoho podob, a podle potřebnosti můžeme kombinovat různé typy evaluací. Různorodost evaluací můžeme pozorovat na základě níže vybraných charakteristik. Jedná se například o dobu, kdy evaluace probíhá, kdo ji realizuje, případně jakým směrem je zaměřena.

2.1.1 Evaluace podle doby průběhu

V praxi můžeme rozlišit evaluaci na takzvanou evaluaci průběhu a evaluaci dopadů. Evaluace průběhu zkoumá projekt od jeho samotného vzniku, od počátků plánování

přes samotnou realizaci až po závěrečné dopady. Je vypracována zpravidla jako předběžná evaluace (*ex ante*) nebo evaluace v polovině období (*midterm*). Oproti tomu evaluace dopadů hodnotí, do jaké míry byly naplněny cíle projektu a zda projekt skutečně přispěl k vyřešení problému. Obvykle je evaluace dopadů realizována dodatečně (*ex post*), po skončení samotného projektu. (Smutek, 2013, s. 533-534)

2.1.2 Evaluace podle realizátora

Významnou roli v celém evaluačním procesu mají evaluátoři - hodnotitelé. Ti mohou být součástí interní, externí či participativní evaluace. Podle definice OECD/DAC (2002), „jsou za interní evaluaci označovány aktivity vyhodnocení intervence, prováděné skupinou či jednotlivci, které jsou hlášeny řídicímu orgánu donora, partnera či provádějící organizace. Naopak externí evaluací je rozuměno vyhodnocování intervence, realizované odděleně od těch, kteří ji provádějí a těch, kteří jsou jejím předmětem.” (2002, dle Morra Imas a Rista, 2009, s. 17)

Výhodou interních evaluátorů je jejich zapojení do celého procesu intervence, tedy i snadnější dostupnost k potřebným informacím, datům a také participantům. Jako interní pracovníci mají hlubší povědomí o procesech realizovaného projektu, a tudíž by měli být schopni citlivěji reagovat na potřeby evaluačního výzkumu. Tento aspekt se ale může velmi snadno stát překážkou, jelikož závazek, který mají k projektu a samotnému vedení, je nutí za každou cenu pátrat po uspokojivých výsledcích. Externí evaluátoři jsou od tohoto osvobozeni, vzhledem k jejich nezávislosti. To ale automaticky neznamená, že jsou více objektivní. (Rubin a Babbie, 2013, s. 232)

2.1.3 Evaluace podle historické tradice

Samotná problematika evaluace rozvoje se vyvinula ze dvou pilířů. Prvním pilířem je audit, tedy nezávislou osobou provedené přezkoumání a zhodnocení, zejména účetních dokumentů. Druhým pilířem je sociologie, společenská věda zabývající se mnoha aspekty lidské společnosti. Mezi oběma pilíři jsou určité spojitosti, stejně jako rozdíly, jež výrazně ovlivnily vývoj evaluace. (Morra Imas a Rista, 2009, s. 23)

Tradice vycházející z auditu má kořeny v 19. století v Británii v důsledku industrializace. Tato tradice vychází z investigativního a finančního managementu. Je

primárně zaměřena na kritéria hospodárnosti, na to zda projekt naplnil to, co měl, a byl dodržen rozpočet. Využívá koncepty kontrolních mechanismů, odpovědného managementu, řádné správy a ověřování. Důraz je kladen na hodnotu odpovědnosti a dodržování předpisů. Standardní audit klade důraz na dodržování a posílení organizačních činností. Finanční audit se soustředí na soulad předpisů a stanov. Performance audit hodnotí relevanci, ekonomiku, účinnosti a výnosnost. Evaluace vycházející z auditorské tradice tedy klade důraz především na dodržování právních a formálních náležitostí, hlavním kritériem je soulad s požadavky. (Morra Imas a Rista, 2009, s. 23-25)

Oproti auditorské tradici se evaluace vyvíjí i z tradice sociologické. Tato vědecká disciplína uplatňuje systematický přístup vedoucí k získávání informací, které se snaží objektivně zhodnotit, a oddělit tak skutečnou pravdu od předpokladů či přesvědčení. Data jsou shromažďována například prostřednictvím pozorování či experimentu, a jsou založeny na formulaci a testování hypotéz. Evaluace vychází ze sociologických metod zejména ve využívání různorodých přístupů, metodiky sběru dat, jejich analýzy a interpretace. (Morra Imas a Rista, 2009, s. 25-26)

2.1.4 Evaluace podle zaměření

Ať již evaluace vychází z tradice spíše auditorské či naopak sociologické, může mít různorodé podoby. Literatura nejčastěji rozlišuje mezi formativní či sumativní evaluací. Formativní evaluace je uskutečňována s cílem poskytnout zpětnou vazbu aktérům poskytující intervenci. Důraz je kladen na identifikaci silných a slabých stránek intervence, zkušenosti praktiků a participantů, a myšlenky tvůrců intervence. Hlavním cílem je zjistit, jaké změny je třeba učinit, aby bylo dosaženo co možná největší funkčnosti intervence. Cílovou skupinou jsou aktéři odpovědní za plánování, řízení a realizaci intervence. Hodnotitel se za pomoci využití kvalitativních i kvantitativních metod snaží porozumět tomu, proč se věci dějí určitým způsobem, a jak cíle interpretují zainteresované skupiny. Oproti tomu se sumativní evaluace zabývá mírou, na kolik je určitý program implementován podle stanovených propozic. Hodnocení procesu je studii konkrétní implementace intervence. Cílem je zjistit existenci možných odchylek od počátečně definovaných cílů. Význam tohoto typu evaluace plyne z neustále se měnících faktorů v průběhu intervence, kdy může snadno dojít k redefinování

původních cílů. Tím, že se zaměřuje na změnu a situační kontext, umožňuje ukázat, proč intervence dosáhla nebo naopak nedosáhla určitých cílů. Ovšem nedosažení původních cílů nemusí mít nutně negativní dopady, naopak je žádoucí, aby cíle byly schopné určité míry adaptace na samotný proces intervence. Projekty, které jsou vymezeny příliš obecně, a které si kladou za cíl změny velkého rozsahu, mají větší pravděpodobnost skončit spíše rozkladem cílů (*goal dissolution*), než jejich vyjasněním (*goal clarification*). (Scriven, 1967, podle Smutek, 2013, s. 533-534)

Podle autorů Rubina a Babbie je sumativní evaluace zaměřena na hodnocení celkového úspěchu programu, jejímž cílem je poskytnout takové údaje, na základě kterých se rozhodne o případném pokračování, ukončení, nebo výběru jiné alternativy programu. Výše zmíněné údaje mají obvykle kvantitativní podobu. Oproti tomu formativní evaluace je zaměřena na získání co nejvíce relevantních informací pro plánované programy, za účelem zlepšení jejich implementace. K tomu využívá metody kvalitativního i kvantitativního charakteru. (2013, s. 230)

2.2 Účel a přínosy evaluace

Evaluace je realizována z mnoha důvodů, tudíž je i různorodý její účel. Zahraniční literatura zabývající se evaluací rozvojové a humanitární intervence rozlišuje čtyři aspekty k odůvodnění evaluace. Prvním aspektem jsou morální důvody zaměřené na nutnost zodpovídat se před politickou a občanskou veřejností o výsledcích realizovaných programů, projektů či politik. Literatura tento účel pojmenovala jako etický, jež klade důraz zejména na odpovědnost, informovanost a demokratické hodnoty. Dalším aspektem je manažerský účel, který si klade za cíl dosáhnout racionální distribuce finančních a lidských zdrojů takovým způsobem, aby bylo vylepšeno řízení projektů, programů či politik. Rozhodovacím účelem evaluace je snaha vytvářet takové programy, projekty nebo politiky, které jsou schopné návaznosti či transformace, případně dojde k jejich ukončení. Posledním aspektem je vzdělávací účel, jehož cílem je snaha podpořit motivaci všech veřejných institucí a jejich partnerů k porozumění široké společnosti a procesům, do kterých jsou zapojeni. (Morra Imas a Rista, 2009, s. 11)

Jiné hledisko nám nabízí Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové pomoci,

kteřé vymezuje účel evaluace čistě ve vztahu České republiky k rozvojové spolupřáci. Konkrétně je účel vymezen takto:

„Účelem realizace projektů a programů rozvojové spolupřáce je snaha zjistit, jaká je relevance vzhledem k rozvojovým potřebám partnerských zemí, jaké jsou jejich dopady na cílové skupiny, jak bylo dosaženo stanovených cílů, jaká byla efektivita realizace stanovených výstupů a jaká je udržitelnost přínosů rozvojových intervencí po jejich ukončení. Narozdíl od monitoringu není důraz tolik kladen na jednotlivé aktivity a výstupy, ale spíše na dopady a přínosy rozvojových intervencí. Informace získané v průbhu evaluace slouží ke zlepšení realizace rozvojové spolupřáce v budoucnu, a to jak uplatněním získaných informací ve fázi programování, tak ve fázi identifikace a formulace.“ (2006, s. 27)

Experti z evaluátorské praxe pak popisují obecněji definované účely, za kterými probíhá evaluace. Jejich výčet je následující:

- „přispět k sociálnímu rozvoji,
- podpořit demokratické principy,
- poskytnout dohled,
- ujistit se o transparentnosti a odpovědnosti,
- vytvářet a sdílet znalosti,
- přispívat ke zlepšení vedení organizací,
- podporovat dialog a spolupřáci zúčastněných stran,
- vytvářet ponaučení do budoucnosti,
- posoudit program, projekt či politiku z hlediska dopadu, relevance, účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti.“ (Morra Imas a Rista, 2009, s. 12)

Právě účel zmíněný v poslední odrážce je pro evaluace humanitární pomoci a rozvojové spolupřáce stěžejní. Na jeho základě jsou vytvářena evaluační kritéria, která nám pomáhají odhalovat skutečnost, zda realizovaná pomoc či spolupřáce přinesla očekávané výsledky, a proč. Podrobnému popisu těchto kritérií se budu věnovat později.

Nyní je podstatné zmínit, že na účely evaluace plynule navazují i její benefity. Přínosy plynoucí z dobře odvedeného evaluačního procesu se dotýkají mnoha zainteresovaných skupin, ať již přímo nebo nepřímo. Jmenujme jeden příklad. V regionu proběhla intervence zaměřená na zajištění dostatečného množství pitné vody pro místní obyvatele. Pokud byla tato intervence úspěšná, umožnila přístup obyvatel k pitné vodě. Z dlouhodobého hlediska intervence přinesla i snížení výskytu chorob, které jsou přenášeny parazity žijící ve znečištěné vodě. Navíc je v důsledku přístupu k pitné vodě patrný i přínos v podobě možného zvýšení atraktivity regionu pro turistické či podnikatelské záměry.

Z výše uvedeného je patrné, že přínosy evaluace mohou být široce využívány, a to nejen v sektoru, pro který byla realizována, ale v celé společnosti. Zpětná vazba, která vzniká dobře provedenou evaluací, umožňuje společnosti nahlédnout do procesů využívání veřejných zdrojů. Navíc napomáhá převzít odpovědnost za využívání veřejných prostředků. Nezbytnou součástí je i problematika identifikace možných využití výsledků evaluace. Spolu s autory vycházím z názoru, že pokud nejsme schopni identifikovat budoucí uživatele výsledků naší evaluace, neměly bychom evaluaci raději vůbec provádět. Pouze a jenom konečný uživatel může nést odpovědnost za realizaci nutných změn zjištěných na základě hodnocení intervence. Výčet možných využití evaluace je proto následující:

- „při rozhodování o přidělení prostředků,
- při přehodnocení příčin problémů,
- při identifikaci nových problémů,
- při rozhodování o výběru nejlepší alternativy,
- při tvorbě a inovaci veřejného sektoru,
- při snaze dohodnout se o příčinách problému a jak na něj reagovat.“ (Morra Imas a Rista, 2009, s. 15)

Další možné přínosy evaluace, realizované přímo v kontextu komunitního rozvoje, se kterým jsem se setkala na své zahraniční praxi, definují autoři Swanepoel a Beer (2013,

s. 211). Na základě radikálně interpretativního přístupu chápou evaluaci jako součást vzdělávacího procesu celého projektu. Jejím hlavním přínosem je zplnomocnění všech participantů na projektu, a jejich učení se na základě získaných zkušeností. Evaluace se tak stává významným nástrojem pro skutečné porozumění právě probíhajícího projektu, které navíc participantům otevírá příležitosti k budování jejich kapacit.

2.3 Terms of reference

Každá evaluace musí být podrobně plánována a podmínky jejího zadání jsou zapsány takovým způsobem, aby byl jasně vymezen účel a rozsah hodnocení, identifikace příjemců zjištění, metody použité při evaluaci, standardy které budou v jejím průběhu posuzovány, prostředky a čas potřebný k jejímu dokončení. Každá evaluace má svůj specifický účel, jenž musí být náležitě vysvětlen. Evaluace musí dále definovat činnost, která bude v jejím rámci posuzována a obsahuje potřebné informace o kontextu, cílech, aktivitách, výdajích a očekávaných dopadech. Ať už se jedná o projekty, instituce, sektory či programy. (Development Assistance Committee, 2008, s. 8)

Základním elementem pro systematické uspořádání struktury evaluace je takzvaný Terms of reference. Tento termín, v evaluátorské praxi označován zkratkou *ToR*, představuje stručný přehled všech požadavků a očekávání evaluace. Poskytuje výslovné prohlášení o cílech evaluace, rolích a zodpovědnosti evaluátorů, stejně jako žadatele evaluace, a seznam použitých zdrojů pro evaluaci. Definuje nám tedy zakázku evaluace a její základní parametry:

- „pro koho je evaluace prováděna,
- čeho má v úmyslu dosáhnout,
- jakým způsobem toho dosáhne,
- kdo bude zapojen do hodnocení,
- kdy budou dosaženy hlavní mezníky, a kdy bude evaluace dokončena,
- jaké zdroje budou využity.”

Text zadání by nám měl poskytnout dostatečné podklady týkající se evaluační zakázky, tedy od logického pořadí cílů, přes definici budoucích uživatelů evaluace, k požadované

kvalifikaci evaluačního týmu a dostupných zdrojů. Míra podrobnosti se odlišuje v závislosti na povaze a velikosti evaluačního úkolu. (Independent evaluation group, 2011, s. 2)

Zadání Terms of reference by mělo být definováno jak v případě evaluace prováděné externími konzultanty, tak v případě evaluace interní. Specifické podmínky zadání jsou podle Ministerstva pro místní rozvoj následující (2005, s. 25):

- „Rámec předpisů,
- Rozsah evaluace,
- Hlavní uživatelé a subjekty zainteresované na studii,
- Hodnotící a výzkumné otázky,
- Dostupné znalosti,
- Hlavní použité metody a techniky,
- Časový plán,
- Deklarovaný rozpočet,
- Požadovaná odborná kvalifikace realizačního týmu,
- Struktura návrhu,
- Pravidla podání návrhu a kritéria hodnocení.”

Terms of Reference tedy představuje rámcový design celé evaluace. Obsahuje popis schopností evaluačního týmu, procesy implementace a řízení evaluace. Logická posloupnost ToR by měla zahrnovat kontext, cíle, hodnotící kritéria a evaluační otázky, navrhované přístupy, požadované kompetence evaluačního týmu, předběžný harmonogram evaluačního procesu. (DANIDA, 2012, s. 22)

Tab. 1: Základní prvky Terms of reference

Pozadí:	Nástin situace, ve které bude evaluace probíhat. Slouží k seznámení evaluačního týmu s kontextem projektu. Obvykle vyžaduje jeden až dva odstavce textu, hlavním zdrojem informací může být projektová žádost.
Cíle a smysl evaluace:	Seznámení se zaměřením evaluace.
Rozsah evaluace:	Definování institucionální, geografické úrovně, a sektoru. Na institucionální úrovni rozlišujeme, zda se bude evaluace věnovat oblasti národní či místní, v rámci geografického vymezení sledujeme konkrétní oblast či region, a v rámci sektoru se zaměřujeme na specifické odvětví.
Očekávané využití evaluace:	Vymezení jakým způsobem a komu bude evaluace sloužit, a proč evaluace probíhá právě nyní.
Teoretické ukotvení a mezinárodní standardy:	Jaké standardy budou členové evaluačního týmu používat při navrhování metod a jejich provádění. Příkladem mohou být mezinárodní normy, Sphere project, či Humanitární Charta.
Základní hodnotící otázky:	Na co konkrétně chceme nalézt odpovědi.
Metodologie:	Jakým způsobem lze zajistit poskytnutí náležitých dat pro evaluaci.
Časový rámec:	Jakým časovým obdobím projektu či programu se budeme zabývat, jaké termíny požadují stakeholdeři pro vypracování závěrečné zprávy.
Role a odpovědnost aktérů:	Které osoby, skupiny či organizace jsou zainteresovány do průběhu a výsledku samotné evaluace.
Management:	Specifika existence poradních výborů a jejich role v evaluaci.
Výsledky:	Jakým způsobem budou prezentovány výsledky.
Riziková opatření:	K jakým ohrožením může v průběhu evaluace dojít, a jak jim předcházet.
Rozpočet:	Předpokládaný rozpočet evaluace, včetně přípravy, práce v terénu, a analýzy dat.
Reference:	Důležité mezinárodní dokumenty a jiné listiny doplňující informace o evaluaci.

Zdroj: ALNAP, 2013, s. 85-88

2.3.1 Hodnotící a výzkumné otázky v Terms od Reference

Pro lepší přehlednost jsou základní hodnotící otázky v mezinárodní literatuře rozdělovány na dva stupně. Tak zvané otázky nejvyšší úrovně, jež jsou součástí Term of reference, a jsou definované za účelem naplnění záměru evaluace. Otázky druhého stupně pak slouží ke shromáždění podkladů pro nalezení odpovědí na otázky vyššího stupně. Ty mohou být formulovány například následujícím způsobem:

- „Dosáhla intervence svých cílů, a pokud ne, tak z jakého důvodu?
- Měli bychom pokračovat v tomto přístupu, a pokud ano, proč?
- Jaké změny je třeba udělat, aby byl zvolený přístup schopen lépe reagovat na podobné krize v budoucnosti?“ (ALNAP, 2013, s. 56)

Kromě těchto typů otázek se v evaluaci dále zaměřujeme na otázky obsahující taková kritéria, která nám skutečně pomohou odhalit specifické závěry, na základě kterých zhodnotíme celý projekt. Obecně se jedná o čtyři základní kategorie hodnotících otázek:

- „evaluační otázky týkající se relevance programu,
- evaluační otázky týkající se účinnosti,
- evaluační otázky týkající se efektivity,
- evaluační otázky týkající se užitečnosti.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 20)

Nesmíme ovšem opomenout, že otázka musí obsahovat pouze jedno hodnotící kritérium, tak abychom získali skutečně relevantní informace pro tvorbu správných závěrů a závěrečné zprávy. V neposlední řadě je třeba se zaměřit i nad otázkami poněkud jiného typu, které nám odhalí vztah intervence k reálným výsledkům. Jmenujme alespoň nějaké příklady:

- „Doplnila intervence to, co by nastalo i bez ní? Toto kritérium je v ekonomické teorii označováno jako adicionalita, tedy doplňkovost.
- Přinesla intervence výsledky, které by nastaly v každém případě? Takzvaná mrtvá váha projektových výstupů.
- Způsobila intervence omezení v jiných oblastech socioekonomického rozvoje? Kritérium označované jako dislokace.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 21)

Také Výbor pro rozvojovou pomoc (*Development Assistance Committee*) se ve svých

publikacích věnovaným implementaci evaluace zabývá návrhem evaluačních otázek. Tyto otázky nám poskytují rámec a základ pro závěry a doporučení celé evaluace. Jsou tedy prvním krokem, bez kterého není možné evaluační proces zahájit. V praxi se jedná o několik skupin otázek, rozdělených na základě důvodů, cílů a dopadů projektu. Je důležité poznamenat, že otázka po dopadu nezahrnuje pouze výstupy celého projektu, ale i zamýšlené a nezamýšlené dopady sociálních, ekonomických, ekologických a rozvojových rozměrů. V neposlední řadě zahrnuje i dopady vnějšího charakteru, jako jsou změny v politických, ekonomických a finančních podmínkách.

Tab. 2: Evaluační otázky Výboru pro rozvojovou pomoc

Odůvodnění projektu:	Má závazek jako takový smysl? Jsou cíle závazku relevantní a realizovatelné? Byly zváženy i cíle alternativní?
Naplnění cílů projektu:	Do jaké míry byly původní cíle naplněny? Je pravděpodobné, že skutečně bude těchto cílů dosaženo? Jaké hlavní faktory ovlivňují jejich naplňování?
Dopady a efekty projektu:	Co se stalo v důsledku implementace projektu?

Zdroj: Development Assistance Committee (2008, s. 9-10).

Posledním spektrem otázek, které by měly být vyřčeny před zahájením procesu jakékoliv evaluace, jsou otázky pro formulaci závěrů. Jejich záměrem je snaha ujistit se, že bude mít evaluátor přístup k potřebným informacím. V konečném důsledku bude schopen formulovat závěry a doporučení v následujících oblastech.

Tab. 3: Otázky pro vhodnou formulaci závěrů

Konečné výsledky:	Jak úspěšný byl projekt? Z jakého důvodu? Ospravedlnily dopady a efekty projektu jeho náklady? Bylo cílů dosaženo v daném čase a za dodržení rozpočtu?
Udržitelnost:	Jsou naplněné cíle udržitelné i do budoucna?
Poučení:	Jaké jsou poučení do budoucna a s čím je potřeba počítat při tvorbě projektů podobného charakteru?

Zdroj: Development Assistance Committee (2008, s. 9-10)

3 Evaluace rozvojové spolupráce

Jak uvádí Encyklopedie rozvojových studií, evaluací rozvojové spolupráce rozumíme hodnocení fungování rozvojových projektů či politik. Výbor pro rozvojovou pomoc definuje pojem evaluace jako „systematické a objektivní zhodnocení probíhajících nebo dokončených projektů, programů nebo politik, jejich návrhů, realizace a výsledků.“ (Krylová, Komlossová, 2011, s. 72)

Evaluace v rozvojové spolupráci je specifická rozlišováním mezi výstupy a dopady intervence. Výstupy se vztahují na přímo viditelné produkty vzniklé intervencí, jako je například doprava vodních pump, či školení určitého počtu jedinců. Dopady se pak odvíjí od naplňování cílů intervence a od socioekonomického rozvoje. Příkladem může být zlepšení zdravotního stavu jedinců, kteří obdrželi vodní pumpu, či zvýšení příjmu jedinců, kteří prošli školením. Z toho vyplývá, že vedle tradičního monitorování rozvojových aktivit, které má za cíl kontrolovat procesy plánování a realizace, je třeba sledovat i skutečné dlouhodobé dopady intervence. Evaluace, která je zaměřena na dopady se nazývá *impact evaluation* a je jednou ze základních druhů rozvojové evaluace. Oproti ní literatura dále vymezuje evaluaci průběhu intervence, tedy *process evaluation*. (Dengbol-Martinussen a Engberg-Pedersen, 2003, s. 217)

K ukotvení evaluace jako empirické metody došlo ve 20. století ve Spojených státech amerických, a to v souvislosti s nutností akreditovat školský vzdělávací systém. Rozvoj této metody dále pokračoval v důsledku vývoje po druhé světové válce. V tehdejší době byly navrhovány rozsáhlé programy za účelem rozvoje městského bydlení, zaměstnání, pracovního vzdělávání a zdraví. Všechny tyto závazky byly koncipovány do mezinárodních programů, které zahrnovaly problematiku rodinné politiky, zdraví, výživy či rozvoje venkova. Vzhledem k obrovským výdajům, které byly poskytnuty na realizaci těchto programů, vznikla potřeba vyžadovat i mapování jejich výsledků. Od roku 1970 jsou evaluační metody etablovanou praxí v členských zemích Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Byla vytvořena profesionální platforma, vytvářely se školící programy pro hodnotitele, vydávala se odborná periodika a evaluace expandovala do struktur vládou financovaných programů pro podniky, fundace a církevní instituce. Byly vyvíjeny nové metody a modely nejen za účelem

mapování potřeb, ale se záměrem vyšetřování nezamýšlených důsledků. (Morra Imas a Rista, 2009, s. 20-22)

Samotná realizace evaluace je v intencích evaluační jednotky organizace, která může být ustanovena organizací samotnou, tedy interně, nebo na žádost z vnějšku, tedy externě. Aktuálně je zvykem vytvářet evaluační týmy tvořené zástupci z různých sektorů, nezávislími experty, představiteli intervenující organizace a samotných členů komunity. (Krylová, Komlossyová, 2011, s. 73)

3.1 Zásady, standardy a kritéria evaluace rozvojové spolupráce

Ukotvení evaluační disciplíny umožňují všeobecně definované zásady a standardy, které podporují odpovědnost, zvyšují spolehlivost a usnadňují srovnatelnost poskytovaných intervencí. Vůbec první zásady evaluace rozvojové spolupráce vyvinul Výbor pro rozvojovou pomoc (*Development Assistance Committee*), sdružující státy za účelem poskytování oficiální rozvojové pomoci. Tento výbor je považován za hlavní mezinárodní fórum pro koordinaci rozvojové spolupráce, a je mimo jiné autorem základních zásad pro její evaluaci.

Zásady evaluace rozvojové spolupráce:

- „účelnost,
- nestrannosti a nezávislosti evaluace,
- důvěryhodnost,
- užitečnost,
- účast dárců a příjemců,
- spolupráce dárce,
- vyhodnocení, návrh a realizace evaluace,
- tvorba závěrečné zprávy, šíření jejích výsledků a zpětné vazby.” (1991 OECD, podle Morra Imas a Rista, 2009, s. 30).

Konkrétní standardy pro kvalitní průběh evaluace byly definovány roku 2006 Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), a kladou důraz na následující požadavky:

- „zdůvodnění, účel a cíle evaluace,
- rozsah,
- kontext,
- metody evaluace,
- informační zdroje,
- nezávislost,
- etika evaluace,
- zajištění kvality,
- relevantnost výsledků.” (2006, OECD, podle Morra Imas a Rista, 2009, s. 31).

Celkový průběh evaluace rozvojové spolupráce se navíc řídí určitými kritérii. Ta byla strukturována a vydefinována opět organizací OECD, která je jedním z hlavních aktérů působících v problematice poskytování humanitární pomoci a rozvojové spolupráce. Jedná se o pět na sobě závislých kritérií, která se vzájemně doplňují.

3.1.1 Relevantnost

„Do jaké míry jsou cíle intervence v souladu s požadavky příjemců, potřebami země, globálními prioritami a politikou donorů.“ (*DANIDA, 2012, s. 17*)

Kritérium relevance odkazuje na přiměřenost definovaných cílů projektu s ohledem na kontext problémové situace, na kterou projekt odpovídá. Jedná se především o to, aby se projekt a jeho jednotlivě realizované kroky rozvíjely očekávaným směrem. V případě již ukončeného projektu, kdy probíhá evaluace zpětně (*ex post*), nám toto kritérium pomáhá odůvodňovat strategie, které byly použity na vyřešení problémových oblastí. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 20)

3.1.2 Účelnost

„Rozsah, toho, do jaké míry jsou ekonomické zdroje, tedy vstupy, převáděny na výsledky.“ (DANIDA, 2012, s. 17)

Kritérium účelnosti posuzuje jednotlivé dopady a použité zdroje, které vzájemně srovnává. Zabývá se tím, zda jsou výsledky celého projektu úměrné vloženým vstupům. Dále posuzuje, zda byl celý projekt realizován co možná nejhospodárněji. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 20)

3.1.3 Účinnost

„Do jaké míry bylo dosaženo cílů rozvojové intervence, nebo je jejich dosažení očekáváno.“ (DANIDA, 2012, s. 17)

Kritérium účinnosti se zaměřuje na několik oblastí. V první řadě na dosažení cílů, jež byly v projektu formulovány, dále na kritické situace a rizika, a jejich vhodné řešení, a v neposlední řadě i na vliv vnějších faktorů na celý projekt. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 20)

3.1.4 Dopad

„Pozitivní a negativní, primární a sekundární dlouhodobé důsledky, jež jsou produktem rozvojové intervence, ať už způsobené přímo či nepřímo, zamýšleně či nezamýšleně.“ (DANIDA, 2012, s. 17)

Toto kritérium hodnotí dopady projektu ve vztahu ke společnosti a jejím potřebám. Zaměřuje se na neočekávané výsledky a dopady projektu, nezávisle na vztahu k projektovým cílům. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 21)

3.1.5 Udržitelnost

„Udržitelností rozumíme pokračující výhody těžící z rozvojové intervence i po jejím ukončení, a odolnost vůči riziku postupnému odlivu těchto výhod.“ (DANIDA, 2012, s. 17)

Toto kritérium se zaměřuje na trvalost změn, kterých bylo díky projektu dosaženo. Zabývá se reálnou možností udržitelnosti těchto těžce dosažených výsledků

z dlouhodobého hlediska. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 21)

Výše zmíněná kritéria v praxi poukazují, na které aspekty projektu by se evaluace měla zaměřit. Dobře vytvořený a realizovaný projekt, ať už humanitární či rozvojové povahy, by měl přinést odpovědi na následující otázky definované v rámci kritérií.

Tab. 4: Základní kritéria OECD/DAC

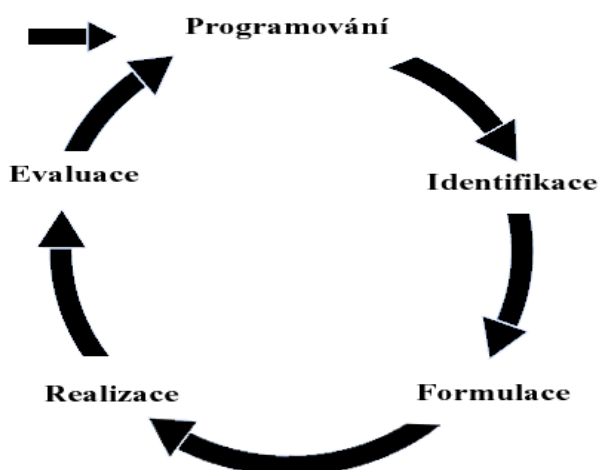
Dopad	Jaký je dopad rozvojové intervence? Co se stalo jako výsledek projektu?
Relevantnost	Je rozvojový projekt stále relevantní k problematice, kterou měl řešit?
Efektivita	Do jaké míry dosáhla intervence svých cílů?
Udržitelnost	Do jaké míry budou pozitivní přínosy intervence pokračovat poté, co bude zastaveno financování ze strany dárce?
Další využitelnost	Do jaké míry mohou být přístupy a metody projektu využitelné pro jiné rozvojové aktivity?

Zdroj: Česká rozvojová agentura (2009)

3.2 Postavení evaluace v projektovém cyklu

„Projektový cyklus zajišťuje řádně připravený a na příslušných úrovních schvalovaný postup od programu spolupráce, přes identifikaci témat spolupráce, po formulaci jednotlivých projektů, stejně jako zpětnou vazbu systému zajišťující uplatňovaných zkušeností, tedy evaluaci.“ (Česká Rozvojová Agentura, 2006, s. 5)

Obr. 1: Projektový cyklus zahraniční rozvojové spolupráce České republiky



Zdroj: Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce (2006, s. 5)

Projektování představuje v současné době jeden z nástrojů realizace humanitární pomoci a rozvojové spolupráce. Projektový cyklus je pak samotným plánem shrnujícím jednotlivé kroky plánování, realizace, a zpětné evaluace. Nejčastěji se setkáme s projektovým cyklem složeným z pěti na sebe navazujících fází. Konkrétně se jedná o fáze programování, identifikace, formulace, implementace a evaluace. Časové ohraničení každé z fází je různorodé, a odvíjí se přímo od charakteristiky projektu, pro který je projektový cyklus sestaven. Počátek celého cyklu, při kterém dochází k samotné tvorbě projektu, představuje fáze programování, identifikace a formulace. Programováním rozumíme posouzení politické a socioekonomické situace dané země či oblasti. Identifikace nám pomáhá pojmenovat základní sektorové priority a témata, na které bude projekt zaměřen. Třetí fází je formulace projektového návrhu, která je nejčastěji charakterizována sestavením logického rámce. Teprve po dovršení fáze formulace může dojít k samotné realizaci projektu. Jedná se o fázi zahrnující realizaci projektových aktivit, monitoring jejich průběhu, a dosahování stanovených výstupů. Povinností realizátora projektu je sledovat jeho průběh, a to na základě indikátorů stanovených v projektové žádosti. Poslední fází, ovšem neméně významnou, je evaluace. Má za cíl zhodnotit dopady intervence, relevanci, efektivitu, zda bylo dosaženo stanovených cílů, a zda jsou tyto výsledky udržitelné do budoucna. (Krylová, 2011, s. 231)

Samotný evaluační proces je proměnlivý v závislosti na charakteru projektů a organizacích, které ji realizují. i tak můžeme nalézt určitý řád, který se rozčleňuje na fáze plánování, realizaci, vypracování a využití evaluace. V první fázi je nutné definovat záměr evaluace, specifikovat evaluační otázky a vytvořit zadávací dokumenty. Následně probíhá analýza projektových dokumentů, na základě které jsou vybrány nejvhodnější evaluační metody pro zhodnocení projektu. Jako podklad pro plánování evaluace může sloužit i matice logického rámce a její indikátory při naplňování cílů. Na základě využitých metod probíhá sběr dat, která jsou relevantní pro zodpovězení evaluačních otázek. Při evaluaci by měly být využity metody kvantitativního i kvalitativního rázu. Na základě analýzy dat dochází k vyvození závěrů a doporučení

pro danou intervenci. Uzavření celého procesu evaluace představuje závěrečná zpráva, s jejímiž výsledky by měly být obeznámeni všichni aktéři. Díky tomu je zvýšena udržitelnost rozvojových aktivit i do budoucna. (Krylová, Komlossyová, 2011, s. 72)

Tvorba evaluačního procesu se skládá ze čtyř významných fází. Z určení rozsahu a struktury evaluace, ze získávání informací a jejich analýzy, z tvorby evaluačních závěrů a sdělování výsledků. Při tvorbě evaluace je primárním bodem zamyslet se nad otázkou, co budeme evaluovat, a jaký bude reálný rozsah naší evaluace. Pro návrh kvalitní evaluace, je třeba si uvědomit specifické oblasti projektu, na které se chceme zaměřit. Ovšem klíčovými pojmy pro získávání relevantních informací jsou data. Pomáhají nám odhalovat spojitosti a specifika v evaluačním procesu. Jsou to údaje, které jsou sbírány, organizovány, popisovány, kategorizovány a v neposlední řadě analyzovány. Odlišují se na základě vnitřních charakteristik, nebo na základě techniky jejich sběru. (Načeradský a Smutek, 2013, s. 529)

3.2.1 Získávání dat

Podstatnou částí v evaluačním procesu tvoří výběr vzorku a získávání dat. Je důležité poznamenat, že velikost vzorku, který potřebujeme pro zobecnění poznatků na cílovou populaci je v humanitární a rozvojové realitě značně ztížen. Mnohdy jsou informace o populaci jen nedostatečné, případně je velmi obtížné získat k těmto informacím přístup. Kvótní výběr, který ve své struktuře napodobuje známé vlastnosti populace, jako je například věk, pohlaví či vzdělání, není v humanitární pomoci a rozvojové spolupráci mnohdy použitelný. Důvodem je, že vlastnosti cílové populace mnohdy nejsou statisticky pozorovány. Snadnějším východiskem není ani výběr náhodný. Náhodným vzorkem rozumíme vzorek populace, kdy má každý člen rovnou šanci na zařazení do tohoto vzorku. Příkladem může být výběr každého pátého domu na základě předem stanovené mřížky, či tabulkového programu generujícím náhodná čísla. Další možností je volba vzorku na základě systematického výběru. V systematickém výběru je do vzorku zahrnuta každá n -tá jednotka ze seznamu. Velikost kroku n dostaneme, když populaci vydělíme velikostí požadovaného vzorku, ale výchozí bod ze vzorku musí být vybrán náhodně. Teprve od něj je možné vybírat každou další n -tou jednotku. (Disman, 2002, s. 105)

Další množností je tzv. *cluster* vzorek, kdy je určitá oblast rozdělena na podoblasti, například pomocí leteckých či satelitních snímků, a pomocí náhodného výběru je každá

podoblast dále členěna. Od zvoleného bodu je každý n-tý dům ve stejném směru domem zařazeným do vzorku. Dále může být vzorek vybrán zcela účelově, tak aby byli zahrnuti především ti lidé, o kterých si myslíme, že nám mohou poskytnout potřebné informace, takzvaní klíčoví informátoři. Tento účelový výběr je založen na úsudku evaluátora a jeho povědomí o tom, co by mělo být pozorováno. V neposlední řadě je pro výběr vzorku možné využít techniku sněhové koule, kdy na základě informátora získáváme přístup k dalším členům cílové skupiny. S každým dalším respondentem identifikujeme další nové cílové členy, dokud se jména nezačnou opakovat. (ALNAP, 2013, s. 129-133)

Z výše uvedeného vyplývá, že sběr dat je nelehkým úkolem, obzvláště v humanitární pomoci a rozvojové spolupráci. V praxi se můžeme setkat například s nedostatečnou návratností odpovědí, která snižuje spolehlivost dat, na kterých evaluace stojí. Předcházet této situaci se dá například vysvětlením účelu evaluace a důležitosti průzkumu (například prostřednictvím místního tisku či televize). Dále je třeba používat takový jazyk, který je pro dané respondenty běžný a nikoliv příliš odborný a vzdálený. Dalším problematickým aspektem může být samotný přístup ke znevýhodněným skupinám, které navíc nemají příliš důvěřivý postoj k představitelům veřejné autority. Předcházet takovéto negativní odezvě se dá například zaměstnáváním místních lidí jako tazatelů, či pomocí nalézání kontaktů v rámci techniky *focus group*. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 55)

Významnou roli v procesu získávání dat mají především hodnotitelé, tedy evaluátoři. Literatura hodnotitele nejčastěji rozlišuje na tak zvané evaluátory externí a interní. V praxi se setkáváme s názorem, že externí evaluátoři jsou specializovanými experty, kteří zajišťují nezávislost a tudíž i větší důvěryhodnost realizované evaluace. Oproti tomu jsou interní evaluátoři lépe obeznámeni s kontextem celé situace, jsou znalí aktuální institucionálních a řídicích požadavků, a mohou získat snadnější přístup k informacím a datům. Ve skutečnosti je nutné jejich výběr odvíjet zejména od velikosti a charakteru samotné projektu. Kritickým bodem se může stát i důvěryhodnost evaluace, která nikdy není automaticky zajištěna existencí profesionálních evaluátorů. Důvěryhodnost musí být zajištěna na základě podpory ze strany odpovědných osob a partnerů realizovaného projektu, tedy všech zainteresovaných subjektů. Jedná se o osoby, které zadávají podmínky evaluace, členy odborné skupiny a všechny, kteří tvoří spojnicí mezi vedením a evaluačním týmem. Navíc je nezbytné, aby se

zodpovědné osoby mohly podělit o poznatky plynoucí z evaluační zprávy s tvůrci politik na všech úrovních. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 23-24)

3.2.2 Logický rámec

Podstatou realizace evaluace je existence teoretického ukotvení projektu či programu. Je nutné, aby měl projekt vydefinovaný záměr, cíle, konkrétní výstupy a aktivity k těmto výstupům vedoucí. Takovéto teoretické ukotvení nám nabízí logický rámec, který představuje klíčový nástroj celého projektování.

Metoda logického rámce představuje analytický proces, který byl vytvořen v 60. letech rozvojovou agenturou Spojených států amerických (USAID), s přímým cílem zkvalitnit plánování rozvojových intervencí. Pomocí logického rámce analyzujeme všechny stakeholdery¹, kteří mohou mít na projekt nějaký vliv, problémy, které chce intervence vyřešit, cíle intervence a strategie, jak toho dosáhnout. Pro analýzu stakeholderů se využívá mnoho metod včetně SWOT analýzy. Analýza problému představuje nástroj pro stanovení kauzálních vazeb mezi jednotlivými problémy a bývá zpracovávána formou problémového stromu. Bezprostředně na ní je navázána analýza cílů, která se snaží o vyobrazení ideální situace, jež by nastala, pokud by byly problémy vyřešeny. Analýza strategií pomáhá identifikovat možnosti řešení vybraných problémů, přičemž bere v potaz zájmy stakeholderů, finanční limity, lidské zdroje a kontext celé situace společně s dalšími kritérii. Výsledkem všech částí analýzy je matice logického rámce (v praxi označovaná zkratkou logframe), která představuje rámec celého projektu. Skládá se ze čtyř sloupců a čtyř či více řádků. První sloupec matice zahrnuje hierarchii záměru, cílů, výstupů a aktivit. Záměrem rozumíme nejvyšší úroveň projektového cyklu, tedy dlouhodobý dopad, kterého chceme projektem dosáhnout. Cíle představují konkrétní pozitivní změnu, výstupy jsou produkty samotného projektu, a pod aktivitami rozumíme činnosti, které musíme vykonat, aby bylo dosaženo výstupů. Druhý sloupec obsahuje objektivně měřitelné ukazatele (indikátory). Třetí sloupec specifikuje zdroje ověření ke všem úrovním kromě aktivit. Poslední sloupec obsahuje předpoklady a rizika, tedy externí faktory ovlivňující proces intervence. Matice dále může obsahovat informace o prostředcích a rozpočtu projektu. Nicméně tato základní podoba matice logického

¹ Pojem stakeholder nemá v češtině ustálený překlad, nejčastěji se pod ním rozumí zainteresovaná skupina nebo strana.

rámce se může v praxi mírně obměňovat, stejně jako její terminologie. (Krylová, 2011, s. 145)

Logický rámec slouží ke strukturování celého projektu, jeho cílů a záměrů. Jeho využívání nám umožňuje soudržnost projektu a jasné vymezení vztahů mezi prostředky, které máme k dispozici, cíle kterých chceme dosáhnout a vlivy, které nás mohou v procesu ovlivnit, a proti kterým je nutné přijímat opatření. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006, s. 61)

Na druhou stranu je v současné době matice logického rámce podrobena kritice z důvodu její nedostatečné schopnosti adaptace na neustálé změny v humanitární a rozvojové realitě. Navíc může snadno docházet k zaměňování v hierarchii záměru a cílů celého projektu či programu. V důsledku této kritiky mnohé organizace využívají logický model v podobě *result chain*, složený z posloupnosti jasně vydefinovaných a na sebe navazujících vstupů, aktivit, výstupů, výsledků, až k samotným dopadům. (ALNAP, 2013, s. 99-101)

Níže uvádím oficiální podobu matice logického rámce uvedeného v manuálu projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce.

Tab. 5: Matice logického rámce

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika (klíčové externí faktory ovlivňující průběh a úspěšnost projektu)
Záměr	Dlouhodobý dopad projektu – širší rozvojový záměr, ke kterému projekt přispívá	Jakým způsobem bude měřeno dosažení záměru projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni záměru	
Cíle	Očekávaný cílový stav (zlepšení situace, pozitivní změna)	Jakým způsobem bude měřeno dosažení cílů projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni cílů	Předpoklady, které musí být splněny, aby splnění cílů mohlo vést k dosažení záměru
Výstupy	Konkrétní produkty projektu	Jakým způsobem budou měřeny výstupy projektu - indikátory kvantitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni výstupů	Předpoklady, které musí být splněny, aby výstupy projektu byly využity k naplnění cílů

		i kvalitativní		
Aktivity	Činnosti, které je nezbytné vykonat pro vyprodukování výstupů	Prostředky shrnutí vstupů nutných pro realizaci aktivit	Rozpočet shrnutí finančních prostředků nutných k zajištění vstupů	Předpoklady, které musí být splněny, aby realizace aktivit vedla k vyprodukování výstupů
				Výchozí podmínky (vstupní předpoklady)

Zdroj: Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce (2006, s. 44)

4 Evaluace v humanitární pomoci

Evaluace humanitární pomoci je definována jako systematické a nestranné vyšetření humanitární akce vedené za účelem zlepšení humanitární politiky a praxe. Hlavním důvodem evaluace je snaha zvýšit účinnost poskytované humanitární pomoci, která má svá specifika. Programy navržené za účelem realizace humanitární pomoci jsou pod značným časovým tlakem poskytovat pomoc co nejrychleji a v neustále se měnících podmínkách, bez záruky bezpečnosti, se špatným přístupem ke zranitelným skupinám, v narušené infrastruktuře a velmi často i s realitou porušování lidských práv. Evaluace je tedy prováděna v přísně omezených podmínkách, jak co se týče lidských zdrojů, tak i kapitálu. Hlavní důraz je kladen na dodržování úmluv OSN, etického kodexu Mezinárodního hnutí Červeného kříže a standardů definovaných v příručce Sphere, jež je součástí Humanitární Charty. Pro zajištění validity je v evaluaci humanitární pomoci vyvíjeno úsilí zejména na sběr dat cílové populace na základě jejich zastoupení v počtu mužů a žen, chlapců a dívek, a to ze všech ohrožených skupin. (ALNAP, 2006, s. 15)

Hodnoty, ze kterých evaluace humanitární pomoci vychází, byly převzaty z Etického kodexu Mezinárodního hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce a nevládních organizací pro poskytování humanitární pomoci v krizových událostech. Tento mezi humanitárními organizacemi světově uznávaný kodex vznikl odvozením od původních principů Červeného kříže. Je složen z deseti ustanovení, obsahující jednak prvky zaměřené na humanitární pomoc, jako je důraz na humanitární imperativ, spravedlnost v jednání a rovný přístup k pomoci, nestrannost co se týče politického a náboženského názoru, nezávislost na vládní zahraniční politice a respekt k místní kultuře a zvyklostem. Také obsahuje prvky rozvojové, jež vychází z hodnot odpovědnosti, partnerství, participace a udržitelnosti. (Princová, 2012, s. 33)

Podle nové příručky ALNAP (2013, s. 33-34), může být evaluace humanitární akce souhrnem dvou různých typů evaluace. Prvním typem je zaměření na odpovědnost (*accountability*), jinými slovy sumativní zaměření, jež se soustředí na posuzování zásluhy nebo hodnoty programu. Druhým typem je zaměření formativního charakteru, v jehož centru je samotný proces vzdělávání, spojený buď s implementací projektu, nebo v oblasti systémového vývoje. V takovém případě jsou na místě evaluační otázky typu, co funguje a co ne, či jaké jsou silné a slabé stránky organizace. V oblasti

systemového vývoje (*developmental*) je snahou formativní evaluace zjistit, zda je program nastavený tak, aby bral v potaz i světové události a jejich možná rizika.

Dalším aktuálním trendem jsou tak zvané *joint evaluation*, *real time evaluation* a evaluace dopadu. Pod termínem *joint evaluation* rozumíme společně realizovanou evaluaci. Její výhodou je širší náhled na souvislosti, větší důvěryhodnost, ochota k vzájemné výměně osvědčených postupů různorodých agentur, a vyšší hospodárnost. Na druhou stranu se jedná o evaluace časově náročné. Dalším typem je *real-time evaluation*, jejímž hlavním cílem je poskytnout zpětnou vazbu participativním způsobem, a to přímo při práci v terénu. Základními charakteristikami jsou časový rámec, perspektiva a interakce. Tato evaluace probíhá v návaznosti na klíčová rozhodnutí intervence, neustále pracuje na základě dialogu s pracovníky, a to nejen v místě intervence, ale i se zaměstnanci na ostatních úrovních, tedy ze všech koutů země. Evaluace se konají přímo v průběhu projektu, členové týmu proto musí mít dostatečné zkušenosti, aby porozuměli výstupům a dopadům, které bude s největší pravděpodobností intervence mít. Techniky, které *real-time evaluation* používá, jsou zaměřené na pozorování, workshopy a po-intervenční schůze, případně focus group a rozhovory s postiženým obyvatelstvem. Takováto praxe ale může být značně nelehká, vzhledem k chaotickému prostředí bezprostředně po katastrofě. Poslední, nejčastěji využívanou metodou v humanitární praxi je evaluace dopadu (*impact evaluation*). Evaluace dopadů je tradičně spojována spíše s rozvojovými aktivitami, nicméně v současné době roste neustálý tlak na humanitární organizace ze strany donorů, kteří mají zájem o hodnocení dopadů na živobytí a životy lidí jimi financovaných akcí. (ALNAP, 2013, s. 185-201)

Jako hlavní kritéria pro evaluaci humanitární pomoci jsou stejně jako u evaluace rozvojové spolupráce, uznávaná kritéria vytvořená OECD/DAC. Můžeme se ale setkat s jejich specifitějším vymezením. Následující výčet je převzat z příručky vytvořené profesionální platformou ALNAP pro rozvoj odpovědnosti a výkonu v humanitární pomoci (*the Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action*). Příručka je určena humanitárním organizacím jako učební text pro tvorbu evaluací jednotlivých humanitárních akcí s použitím kritérií OECD/DAC.

4.1 Kritéria relevance a přiměřenosti

Úkolem těchto dvou komplementárních kritérií je snaha nalézt odpověď na otázku, zda

je projekt v souladu s místními potřebami a prioritami, stejně jako s požadavky donorů. V souvislosti s relevancí je podstatné kritérium přiměřenosti, v angličtině označované jako *appropriateness*, které klade důraz na přizpůsobení humanitárních aktivit pro místní potřeby a podmínky. Přiměřenost souvisí s designem aktivit na míru místním lidem, tak aby bylo podporováno jejich vlastnictví a odpovědnost na celém procesu intervence. Jinými slovy, i když je intervence relevantní v souvislosti s makro-společenskou úrovní, nemusí být zcela vhodná, například v souvislosti s lokálními trhy. Relevance se odvíjí od analýzy potřeb a kontextu situace, do které humanitární pomoc vstupuje. Hodnotitelé by měli věnovat velkou pozornost tomu, zda je plánování, design a realizace potřebných opatření vždy v lokálním kontextu. Vhodná a relevantní intervence v rozvojovém a humanitárním prostředí se odvíjí zejména od následujícího:

- intervence byla započata na základě analýzy potřeb,
- je patrná míra porozumění, podpory a kapacit postižené populace.

Analýza potřeb identifikuje různorodé potřeby populace, stejně jako různorodé potřeby více zranitelných skupin této populace (ženy, děti, chudí). Navíc takovéto posouzení bere v potaz i přiměřenost v kulturní oblasti. Jinými slovy, to co je kulturně specifické pro určitou společnost, nemusí být stejně specifické pro obyvatelstvo žijící v oblasti jiné. Zůstává pak otázkou, do jaké míry má humanitární pomoc tyto specifika dodržovat, nebo nabourávat. V neposlední řadě je součástí tohoto kritéria i otázka institucionální kapacity, která se odvolává na kapacitu personálu, místního povědomí a zkušeností, tak aby byla odpověď v podobě intervence umírněná skutečným potřebám. (ALNAP, 2006, s. 23)

4.2 Kritérium vzájemné propojenosti

Toto kritérium odkazuje na potřebu zajistit, aby veškeré činnosti a reakce na mimořádné události, realizované v krátkodobém časovém horizontu, byly prováděny v kontextu dlouhodobého charakteru. Vychází z požadavků udržitelnosti realizovaných projektů. i když je v současné době vytvořena linka mezi krizovou humanitární pomocí, následnou obnovou, a rozvojovou spoluprací, není doposud známo, do jaké míry může například humanitární pomoc podporovat dlouhodobé projekty. Při evaluaci je proto vhodné se zaměřit na návaznost mezi krizovou fází a obnovou, konkrétně zda existuje

někaká strategie jak dosáhnout společné spolupráce všech zainteresovaných subjektů. Kritérium propojenosti je často navázáno na evaluaci dopadů, jelikož v sobě nese důraz na dlouhodobé důsledky projektů. Propojenost a síťování lze mnohem snadněji realizovat na základě partnerské spolupráce, zejména mezi mezinárodními a národními neziskovými organizacemi. Evaluace by měla analyzovat prostředí partnerství při spolupráci, například jestli se staly subjekty rozvojových projektů partnery. Dále se při evaluaci tohoto kritéria zaměřujeme na rozsah, do jakého je místní kapacita podporována a rozvíjena. Pouze na základě zvyšování kapacit nejsou efekty intervence ztraceny. Předpokladem je neustálá analýza kapacit vládních, občanských a dalších partnerů, jelikož tvorba místní kapacity je alma mater pro úspěšnou intervenci. (ALNAP, 2006, s. 27-28)

4.3 Kritérium soudržnosti

Vychází z potřeby posoudit bezpečnostní, rozvojové, obchodní a vojenské podmínky, stejně jako humanitární potřeby. Je nutné zjistit míru, do jaké tamní politické podmínky berou v potaz otázku humanitární pomoci a lidských práv. Zaměřuje se na otázku, zda při intervenci byli nebo jsou přítomni experti na občansko-vojenské vztahy. Toto kritérium je obtížné evaluovat u jednoprogramových evaluací, nicméně je velmi významné, pokud se v intervenčním procesu vyskytují aktéři protichůdných zájmů. (ALNAP, 2006, s. 33)

4.4 Kritérium pokrytí

Pokrytím rozumíme dostupnost pomoci většinové populaci, čelící životu ohrožující situaci, ať už se nachází kdekoliv. Toto kritérium se mimo jiné zaměřuje na popis ohrožených cílových skupin, kterým byla poskytnuta pomoc a podpora, a z jakého důvodu. Evaluace kritéria pokrytí se obvykle skládá ze tří úrovní:

- na mezinárodní úrovni se hodnotí, zda byly zdroje poskytnuté na zažehnutí akutní katastrofy adekvátní v porovnání s jinými, aktuálně probíhajícími katastrofami,
- na národní a regionální úrovni se zjišťuje, zda byla podpora provedena v souladu s potřebami rozličných oblastí a sektorů,

- na místní úrovni (vesnice, slumy, komunity, uprchlické tábory) se zabýváme těmi, kdo obdrželi pomoc a jakým způsobem byla distribuována. Důraz je kladen na rovnost obyvatelstva k přístupu k pomoci a podpoře, bez ohledu na jejich pohlaví, náboženství, etnikum, věk či schopnosti. (ALNAP, 2006, s. 38-41)

4.5 Kritérium účelnosti

Účelnost měří výstupy kvalitativního a kvantitativního charakteru, kterých bylo v projektu dosaženo. Obvykle vyžaduje srovnávání alternativních přístupů, které byly v intervenci použity. Cílem je snaha zjistit, zda byl skutečně použit ten nejúčinnější postup. Toto kritérium stanovuje míru, do jaké byly ekonomické vstupy (finanční, lidské zdroje, technické a materiální), přeměněny na výstupy. K hodnocení jsou sbírána data finančního charakteru, která jsou relevantní při posuzování naléhavosti potřeb postiženého obyvatelstva. Při určení, zda byla intervence provedena co možná nejvýkonněji, nám pomáhá porovnávání různých alternativ, jako je například dovoz potravinové pomoci letecky či silničně, z čeho se bude jednotlivé přiděly skládat, a zda bude složení potravinových balíčků reflektovat kulturní zvyklosti místního obyvatelstva. Kritérium účelnosti nám pomáhá zvážit, jakého charakteru jsou vstupní zdroje, které máme k dispozici, a kolik nás budou stát veškeré náklady intervence. (ALNAP, 2006, s. 44-45)

4.6 Kritérium účinnosti

Měří rozsah, do jaké míry realizované aktivity naplnily své cíle, nebo zda může být očekáváno jejich naplnění v podobě konečných výstupů. Hodnocení efektivnosti zahrnuje analýzu, do jaké míry došlo k naplnění uvedených intervenčních cílů, proč se naplňování cílů zdařilo, nebo naopak, a jakou roli v tom hrají zainteresované osoby. V logickém rámci je kritérium účinnosti začleněno do části věnované výstupům intervence. Naplňování tohoto kritéria souvisí s hodnocením dopadů a dlouhodobými účinky intervence, (ALNAP, 2006, s. 49-51)

4.7 Kritérium dopadu

Dopady nahlíží na širší efekty projektu. Jedná se o dopady nejen sociální, ekonomické,

technické či dopady na životní prostředí, ale také dopady na jednotlivce, komunity a instituce. Mohou být zamýšlené a nezamýšlené, pozitivní a negativní, na makro nebo mikro úrovni. Hlavní posouzení je věnováno dlouhodobým důsledkům intervence. Z pochopitelných důvodů není evaluace dopadů vhodná při stále probíhající intervenci, případně krátce po ní. Navíc je potřeba dostatečné množství dat z oblasti socioekonomického vývoje. Celkově je evaluace kritéria dopadů nákladnější a časově náročnější, tudíž se mnohdy provádí zvláště na základě nově definované zakázky. (ALNAP, 2006, s. 56-57)

5 Metody a techniky evaluací rozvojové spolupráce

V případě, že již máme definované otázky, na které chceme nalézt v průběhu evaluace odpovědi, včetně kritérií, na které se budeme zaměřovat, a zmapovali jsme zainteresované subjekty, můžeme se začít zabývat výběrem vhodných evaluačních metod. Nejvěrohodnějších výsledků můžeme dosáhnout výběrem a použitím více metod, které se budou vzájemně doplňovat.

Co se týče metod, v kvantitativně nastaveném výzkumu je naším cílem ověřit validitu našeho porozumění dané problematice. Téma, kterým se chceme zabývat, přetváříme do jednotlivých hypotéz, které ověříme nebo vyvrátíme, na základě výstupů získaných z posbíraných dat. Výstupem jsou tedy otestované hypotézy, které nám potvrdí, vyvrátí nebo rozšíří naše povědomí o problematice. (Disman, 2002, s. 73-88)

Oproti tomu v kvalitativním výzkumu se místo na ověřování našich hypotéz, zaměřujeme na jejich porozumění. Pomocí induktivní metody postupujeme od konkrétního k obecnému. Nejprve se soustředíme na sběr dat, ve kterých následně hledáme pravidelnosti a souvislosti, a na základě kterých formulujeme nové hypotézy. Cílem je nalézt a pochopit souvislosti mezi sesbíranými daty, které nám účastníci poskytnou. (Strauss a Corbinová, 1999)

Vzhledem k tomu, že se obě metody významně doplňují, je pro zamýšlenou evaluaci projektu nejvhodnější používat kombinované metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum nám pomáhá porozumět realitě projektu, kvantitativní pak napomáhá otestovat validitu tohoto porozumění. Pouze tak lze dosáhnout validních výsledků.

Kromě metod kvalitativního a kvantitativního charakteru je možné využít i metody participující. Participující metody nám umožňují zahrnovat jednotlivé aktéry, jejich názory, postoje, chování a priority. Důležité je neopomenout, že rozvoj není jednorázová aktivita, ale dlouhodobý proces procházející ve svém vývoji mnoha fázemi. Tudíž je třeba zvolit metody schopné zachytit vývoj v čase. Praktickým příkladem může být například zaznamenávání důležitých událostí, vytváření panelových studií² či hodnotící zprávy místních zainteresovaných subjektů. Na regionální úrovni je rozvoj charakterizován velkým množstvím působících faktorů, které ovlivňují celý proces

² Jedná se o studii dlouhodobého charakteru, ve které jsou zahrnuti stejní respondenti.

vedoucí k rozvoji. Proto je nutné do evaluace zahrnout i takové metody, které identifikují, popíší a změní interakce probíhající během intervencí, včetně změření účinků těchto intervencí. Je dobré využít skupinové či individuální rozhovory, průzkumy, případové studie, zúčastněné pozorování. Výběr vhodných metod je ovlivněn účelem evaluace. Pokud je hlavním účelem například povinnost zodpovídat se, hodnotíme, nakolik daný projekt dosáhl svých cílů a jak bylo využito veřejných zdrojů. V případě implementace je hlavním účelem zlepšování realizace projektů a efektivnost řízení. Jiným účelem může být potvrzení oprávněnosti či tvorba znalostí a snaha zvýšit porozumění toho, co funguje, za jakých podmínek to funguje, a jak to můžeme efektivněji odhalit pomocí různých ukazatelů. Neméně významným účelem je zlepšování a rozvoj evaluační kapacity aktérů, jehož výsledkem je posilování rozvoje institucí a sítí. Další možností, na základě které můžeme vybrat specifické evaluační metody a techniky, je pomocí rozlišení na celkovou evaluaci, či na evaluaci hloubkovou. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 51-52)

Tab. 6: Přehled vybraných metod a technik

Celková evaluace programu	Struktura evaluace	SWOT analýza
	Zachycení změn	Rozhovor Focus group Případová studie
	Analýza dat	Analýza vstupů a výstupů
	Vytváření závěrů	Panely expertů Multikriteriální analýza
Hloubková evaluace jednotlivých evaluačních otázek	Struktura evaluace	Logický rámec
	Zachycení změn	Dotazníkové šetření pozorování
	Analýza dat	DELPHI metoda
	Vytváření závěrů	Benchmarking Analýza nákladů a přínosů

Zdroj: Příručka evaluace socioekonomického rozvoje, Ministerstvo pro místní rozvoj (2005, s. 57)

5.1 Vybrané metody a techniky pro návrh evaluace projektu

5.1.1 Rozhovor (interview)

Metoda rozhovoru se využívá v případě, kdy je naším cílem zjistit specifické informace, které by nám umožnily komplexní náhled na problematiku, a na které je nevhodné nebo nemožné doptávat se formou dotazníku. Interview může být zcela volné, kdy není předem dán soubor otázek, případně může být uspořádáno jako semistrukturované a strukturované. Do vzorku jedinců, kterým budeme pokládat otázky, musí být zahrnuti zástupci všech cílových skupin, jichž se výzkum týká. Tazatelé musí být dobře připraveni, jelikož mají velký vliv na obsah získaných informací od respondentů. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 59)

Rozhovor je základní technikou kvalitativního výzkumu. Jedná se o techniku časově náročnou, proto by neměla být využívána k získání dat faktické povahy. Rozhovor nám pomáhá odhalovat názory, hodnoty či například spokojenost respondentů, pracuje s náměty a pomáhá interpretovat chápání různorodých jevů respondentů. (Smutek a Načeradský, 2013, s. 529)

Interview nám poskytuje přehledné postřehy o povaze programu, které mohou být následně hromadně probírány za skupinové účasti *focus group*. Vytvoření kontrolního seznamu (checklist) nám zajišťuje konzistenci rozhovoru, ale obecně se jedná o velmi pružnou techniku umožňující navazovat na zajímavé informace. Na druhou stranu je nutná dobrá znalost prostředí, aby byli zvoleni klíčoví informátoři, neméně důležité je i uvědomění si vlastních předsudků. (ALNAP, 2013, s. 166)

5.1.2 Dotazníkové šetření (survey)

Dotazník je jednou z nejčastěji využívaných technik sběru dat, a to díky své schopnosti získat velké množství informací. Kvalita se ale odvíjí od samotného designu dotazníku, jeho konstrukce a obsahu. (Smutek a Načeradský, 2013, s. 528)

Základním principem dotazníkového šetření je snaha položit otázky reprezentativnímu vzorku respondentů. Tímto vzorkem se rozumí prostý, systematicky náhodný, skupinkový nebo kvótní výběr segmentu populace. Pravidla tvorby dotazníku jsou poměrně pevně daná, může obsahovat uzavřené otázky, kdy nabídnu respondentovi

všechny možnosti odpovědí, polo-uzavřené, s možností vlastní specifické odpovědi, a otevřené, kdy respondent odpovídá zcela na základě vlastního uvážení. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 61)

Dotazníkové šetření je také jednou z nejpřímějších cest jak zjistit, jakým způsobem je na danou problematiku nahlíženo. Dotazníkový sběr dat může být přísně strukturován v podobě kvantitativních dotazníků, nebo méně strukturalizován v podobě kvalitativních rozhovorů. Nevýhodou této techniky je nízká návratnost, případně „vhodnost“ definovaných otázek i nabídnutých odpovědí. (Rubin a Babbie, 2013, s. 151)

Výsledky jsou snadno zobecnitelné na populaci, a statisticky se jedná o sběr dat, který může být velmi důležitý pro rozhodování místních představitelů o projektech. Na druhou stranu je třeba věnovat dostatečný čas na jejich přípravu a design, včetně realizace zkušebního předvýzkumu. Dotazníky nejsou vhodné v konfliktních oblastech či v nepředvídatelných situacích, také tam kde je omezen přístup a kde jsou obyvatelé nedůvěřiví a zdráhají se odpovídat. (ALNAP, 2013, s. 166)

O tom, jak správně uchopit tvorbu dotazníku píše autor Disman (2002, s. 141). Ten označuje dotazník jako vysoce efektivní techniku, umožňující poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců. Nicméně také klade vysoké nároky na stranu dotazovaných. Samotný sled otázek by měl proto postupovat od nejsnadněji, pokud možno zajímavě formulovaných otázek, tak abychom získali zájem i důvěru respondenta. V případě, že se v evaluaci rozhodneme použít techniku dotazníku, je nutné zamyslet se nad způsobem konstruování otázek. Autor klade při tvorbě dotazníku důraz na primární znalost samotného tvůrce dotazníku na každou z těchto otázek:

- „Je tato otázka opravdu nezbytná?,
- Měří tato otázka, to, co chceme měřit?,
- Bude tato formulace otázky srozumitelná respondentům?,
- Je respondent schopen poskytnout nám tuto informaci?,
- Není otázka sugestivní?,
- Je výčet možných odpovědí úplný?,

- _ Je vhodné používat otevřené otázky?,
- _ Nevyžaduje otázka nějaké příliš zobecněné údaje?,
- _ Mají odpovědi respondentů stejnou váhu?,
- _ Nemůže se respondent cítit touto otázkou ohrožen?“ (Disman, 2009: 148-152)

Charakteristiky dobře vytvořeného dotazníku jsou například srozumitelnost, přehlednost, jazyková korektnost, jednoduché vyplňování, či vhodná grafická úprava. Správná formulace samotných otázek je závislá na jednoznačnosti, věty by měly být jednoduché, krátké a výstižné, měly by využívat jazyka cílové skupiny respondentů, a jejich zaměření je čistě na cílové téma průzkumu. Co se týče délky, neměl by přesahovat počtu 20 otázek. (Základy tvorby dotazníku, 2007)

5.1.3 Focus Groups

Focus group představuje participativní metodu, založenou na společném rozhovoru účastníků o předem vybraném tématu. Tím je možné získat nejen informace, ale i názory jednotlivých aktérů z různorodých oblastí v poměrně krátkém čase. Rozvíjející se debata nad daným tématem nám pomáhá odhalovat další příčiny, důsledky a souvislosti daného projektu. Důležitou roli hraje moderátor celé diskuze. Velikost skupiny je od šesti do osmi osob, délka setkání se pohybuje kolem devadesáti minut. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2005, s. 59)

Pod pojmem focus group tedy rozumíme skupinu diskutujících jedinců, za účelem otevření takové diskuze, která může odhalit různorodé aspekty evaluovaného tématu. Nejčastěji se využívají při analýze toho, zda jsou projekty a programy skutečně v komunitě potřebné. Probíhající rozhovory mohou být strukturované, semistrukturované nebo otevřené, a účastníci jsou vybíráni na základě relevance tématu, které bude rozebíráno. Tato technika by neměla být realizována pouze s jednou skupinou, aby nedošlo ke zkresleným nálezům. Data získaná z rozhovoru jsou méně systematická, tudíž je nutné je doplnit strukturovanou technikou, například dotazníkovým šetřením. Další nevýhodou se může stát samotná dynamika skupiny, kdy se na základě skupinové konformity jedinci přiklánějí k názoru těch účastníků, kteří jsou nejvíce slyšet. Výhody této techniky se odvíjí zejména od nízké nákladnosti,

poměrně rychlých výsledků a flexibility při práci s různorodými skupinami. Dynamika skupiny účastníkům otevírá myšlenky, nad kterými by se v samostatně vedeném rozhovoru, či vyplňovaném dotazníku nezamysleli, případně by na ně zcela opomněli. (Rubin a Babbie, 2012, s. 251-253)

Jiné výhody a nevýhody uvádí i metodika ALNAP. Focus group je otevřenou diskuzí, kdy se na základě přidržování jednoduchého checklistu a flexibilních otázek můžeme doptávat jednotlivců, zda s výroky ostatních členů souhlasí, tedy zda to vidí skupina podobně. Na druhou stranu tato skupinová práce vyžaduje schopného facilitátora³ a člověka, jenž bude dělat pečlivé záznamy průběhu diskuze. Skupina také nemusí být ochotná odpovídat na pro ně citlivé témata. (2013, s. 165)

Autoři Swanepoel a De Beer (2013, s. 215), tuto techniku dále specifikují a tvrdí, že abychom zjistili skutečné rozpoložení skupiny, její schopnosti a kapacity na úrovni spolupráce, musíme do techniky zakomponovat následující fakt. Skupina se musí společně rozhodnout pro jednu z vybraných odpovědí, aniž by jim bylo dovoleno hlasovat. Na základě konečného součtu bodů pak skupina pozoruje, jak si vede v naplňování cíle projektu. Zároveň je patrné, na které otázky je třeba se více zaměřit. V budoucnu má skupina navíc přehlednou dokumentaci pro zpětnou reflexi průběhu projektu.

5.1.4 Event Cards na komunitních shromážděních

Informace potřebné pro evaluaci je možné získat také využitím existujících struktur uvnitř komunity. Komunitní shromáždění umožňuje přístup k velkému množství populace, u menších komunit téměř ke všem jejím členům. Za účelem vedení evidence postupu celého projektu je vhodné osobám účastnících se projektových shromáždění přenechávat tzv. kartičky událostí. Tyto přehledné kartičky, upravené tak, aby se každý mohl stručně vyjádřit k probíhajícímu shromáždění, umožní rychlou evaluaci aktuálního dění. Informace získané z obsahu kartičky pocházejí od různých jedinců a jsou vyplněny ihned po setkání komunity. Navíc slouží jako výborná dokumentace pro případné sumativní evaluace. Cílem této techniky je dokumentování záznamů průběhu projektu. Je ale otázkou do jaké míry se budou místní účastníci cítit odpovědní za jejich pravdivé a pravidelné vyplňování. Také je zde riziko, že se shromáždění nebudou

³ Facilitátorem rozumíme osobu moderující diskuzi, která odpovídá za její průběh.

účastnit ženy a mladí jedinci. Velkým rizikem této techniky je pak automatický předpoklad gramotnosti všech účastníků. (Swanepoel a De Beer, 2013, s. 218)

5.1.5 Vyprávění (storytelling)

Prostřednictvím různorodých vypravěčských postupů mohou evaluátoři získat mnoho informací o dopadech rozvojových iniciativ na místní obyvatele. Příběhy jsou tedy široce využitelné pro vhled do programových procesů, identifikaci problémových oblastí, a znázornění dopadů. Také usnadňují úvahy o zkušenostech získaných během intervence. Vyprávění je pro evaluaci důležité z několika důvodů:

- je participační a spoléhá se na zkušenosti cílové skupiny,
- může se zaměřovat na evaluaci konkrétní intervence, či na dlouhodobé výsledky a dopady,
- je možné jeho systematické shromažďování a následně nezávislé posouzení třetí stranou,
- může být snadno integrováno do všech částí projektového cyklu,
- má mnoho podob, od ústní či písemné formy, přes využívání fotografií či divadla,
- může oslovit i širokou veřejnost, politické authority, média a případné donory. (McClintock, 2004, podle Salm, 2014)

Témata, na která může být vyprávění zaměřeno, se pohybují od organizačních, přes programové, až k samotnému tématu změny. Hlavním limitem této metody je nutnost její komplementarity s informacemi získanými z dotazníkových šetření, pozorování či focus group, tak aby byla zajištěna její validita. Pozitivní změnou je aktuální vývoj softwarových programů umožňujících kategorizaci fragmentů příběhů, za účelem jejich analýzy a možnou transformaci na kvantitativní data. Takovéto programy mohou významně podložit důvěryhodnost získaných příběhů. (Salm, 2013)

Vzhledem ke skutečnosti, že je vyprávění přirozenou komunikační metodou pro mnoho z nás, je také velmi snadno využitelné pro evaluaci humanitární i rozvojové intervence. Jedná se o kreativní metodu, která je ale schopná nahlédnout do hloubky. Výsledky vyprávění jsou pak široce uplatnitelné při vzdělávacím zaměření evaluace. Příběhy jsou sbírány v terénu při skupinové práci s participanty, kterým jsou položeny dvě základní

otázky. Co se během uplynulého času v životě obyvatel participujících na projektu nejvíce změnilo, a proč byla tato změna dle jejich názoru nejvýznamnější. Příběhy respondentů jsou sbírány a využívány při dalších workshopech, kdy jsou čteny nahlas tak, aby mohla skupina na tyto příběhy dále reagovat a reflektovat hodnoty realizovaných změn. Tato technika může být doplněna o metaforickou kresbu stromu. Participant symbolizuje do podoby stromu důležité aspekty jeho náhledu na projekt. Pomocí kořenů zobrazí hodnoty a principy na kterých si myslí, že je projekt postaven, kmen zobrazuje návaznost na další partnerské organizace, jednotlivé větve symbolizují aktivity programu a plody pak cíle, kterých implementace projektu dosáhla. Listy mohou zobrazit ponaučení, okolní podnebí pak vnější faktory zasahující strom a jeho růst, pupeny pak zobrazují nově plánované aktivity. Zlomené větve symbolizují vnitřní konflikty. (ALNAP, 2013, s. 178-180)

6 Evaluační realita rozvojových projektů u nás a v Mexiku

Evaluace jako prostředek pro hodnocení sociálních politik sahá do historie USA 50. let 20. století. Prvními průkopníky evaluační myšlenky byla Agentura Spojených Států pro mezinárodní rozvoj (USAID) a Světová Banka. Krátce na to, v 60. letech, přistupují na koncept evaluace i evropské rozvojové agentury, tedy státem zřízené instituce za účelem managementu a poskytování rozvojové pomoci. (Krylová, Komlossyová, 2011, s. 73)

V současném evropském kontextu se evaluační aktivity řídí doporučeními ze strany Evropské Unie a Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). V rámci OECD je evaluačním koordinátorem zahraniční rozvojové pomoci jednotlivých členských zemí Výbor pro rozvojovou pomoc (DAC). Dalším aktérem je Pracovní skupina pro evaluaci zahraniční pomoci fungující v rámci DAC. V praxi je to právě OECD, která se zabývá problematikou evaluací a publikuje evaluační směrnice a dokumenty. Dárcovské země ovšem mohou využívat i vlastní směrnice vytvořené za účelem efektivního poskytování pomoci a spolupráce, které jsou schvalovány na národní úrovni. Z nejznámějších jmenujme například metodiky OSN pro rozvoj UNDP. Co se týče České Republiky, za evaluaci rozvojové spolupráce je u nás odpovědno Ministerstvo Zahraničních věcí. (Česká rozvojová agentura, 2009)

Jak je viditelné, evaluace je v evropském kontextu poměrně zavedeným pojmem, se kterým se v rozvojové spolupráci i humanitární pomoci neustále pracuje. Ba co víc, důraz na důvěryhodnost výsledků vyvolává nutnost existence nezávislého evaluačního orgánu. Dalším specifickým je i důraz na evaluace dopadů, který vychází ze snahy kritického pohledu na problematiku rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, a které se hojně realizují u mnoha zahraničních projektů. Nyní krátce nastíním i evaluační realitu v kontextu Mexika.

Ve spojených státech mexických sahá úsilí monitorování a evaluace projektů a programů do 70. let 20. století. V tehdejší době projevilo ministerstvo financí (*The Secretary of Finance and Public Credit*) společně s Bankou Mexika (*Bank of Mexico*) zájem o zpětné hodnocení produkčních a infrastrukturních projektů. Za pomoci Světové Banky a Americké rozvojové banky (*American Development Bank*), začalo být sledováno hospodaření s veřejnými prostředky. V letech 1976-1982 byla představena

reforma vyjadřující se k otázkám plánování a definující základní prvky programování, rozpočtování a vyhodnocování projektových cyklů. Dalším významným mezníkem evaluačního vývoje se staly roky 2005-2007, kdy byl sestavena na výsledky orientovaná evaluační strategie, tak zvaná *performance evaluation system*. Její hlavní zaměření je na soulad strategického plánování, programování, monitorování a evaluaci vládních programů, projektů a institucí. Snaha této strategie je soustředěna na výsledky, správné využívání dat za účelem dalšího poučení pro budoucí odpovědné rozhodování. Vzhledem ke své poměrně mladé tradici je v současné době potřeba posílit institucionální element této strategie, a rozšířit její užívání i do dalších sektorů. (Caso, 2010, s. 66-75)

Co se týče rozvojové spolupráce, Spojené státy mexické jsou zemí s vyšším středním příjmem a vysokým institucionálním zázemím, tudíž se jedná o zemi pomoc vyvázející i přijímající. Hlavním partnerem Mexika v oblasti rozvojové spolupráce je USA, které je s touto zemí tradičně spojeno vazbami hospodářskými, kulturními i sociálními, včetně otázek týkajících se bezpečnosti. I přes své demokratické uspořádání je tato federativní republika s prosperující ekonomikou sužována problematikou násilí, dodržování právních zásad a základních lidských práv, klimatických změn, rozvoje pracovní síly. Právě za účelem řešení výše zmíněných otázek jsou vytvářeny rozvojové projekty ve spolupráci s USAID (*United States Agency for International Development*) a veřejnými, soukromými i nevládními partnery z mexické strany. (USAID, 2015)

V neposlední řadě je třeba zabývat se i evaluací rozvojových projektů přímo v oblasti působení organizace Pronatura, pro kterou je tato metodika určena. Tamní rozvojové plánování se řídí právními základy Ústavy Spojených států mexických, Zákonem o federálním plánování, Ústavou státu Campeche a jejími zákony týkající se plánování rozvoje. Jednotlivé oblasti rozvoje jsou definovány představiteli kraje ve čtyřletém územním plánu. Naplňování těchto aktivit je kontrolováno zejména průběžným monitoringem, kterou realizují za tímto účelem zřízené výbory, jenž se schází alespoň jednou za šest měsíců. Hlavní kritéria hodnocení je výkonnost, účinnost, hospodárnost a dopad. (Plan de desarrollo municipal, 2012. s. 19, 81)

7 Představení projektu a kontextu situace

Vzhledem ke skutečnosti, že jsem si v bakalářské práci stanovila za cíl návrh metodiky evaluace pro konkrétní neziskovou organizaci, je třeba se nyní krátce věnovat pozadí, ze kterého organizace a její projekty vycházejí. Proto si v následujícím textu dovoluji nastínit realitu organizace Pronatura a regionu, ve kterém působí. V souvislosti s tím popíši konkrétní projekt a jeho logický rámec, na jaké problémové oblasti v regionu je zacílen, a jakým způsobem je řeší.

Pronatura Peninsula de Yucatán (PPY) je občanská nezisková organizace, jejímž cílem je práce s místními komunitami na poloostrově Yucatán. Svou vizi realizuje prostřednictvím šesti reprezentativních kanceláří. Pobočka na území Yucatánu byla založena již roku 1987, od roku 1990 je pak zcela nezávislou administrativní jednotkou celé organizace. Skládá se z 32 členného výboru, v jejímž čele je prezidentka a tři viceprezidenti, dále pokladník a technický tým obsahující koordinátory, profesionály v oblasti zeměpisu, antropologie, biologie, geografie či inženýrství. Posláním této organizace je ochrana a konzervace flóry, fauny, místních ekosystémů a následně podpora společnosti žijící v souladu s přírodou. Služby, které tato organizace poskytuje, jsou spojeny s takzvanou dobrou praxí. Jedná se o aktivity, jejichž cílem je podpora ekonomického a sociálního rozvoje místních komunit. V rámci ekoturistických projektů tedy nejen vytváří pracovní místa pro místní obyvatele, čímž předchází migraci do USA, ale také vzdělává místní obyvatele v oblasti ochrany přírody. Financování je zajištěno na základě pravidelných příspěvků z veřejných prostředků, od soukromých donorů, a ze zisků z prodeje z vlastní činnosti. (Pronatura, 2014)

Tato nezisková organizace operuje mimo jiné v regionu Calakmul, v kteréžto oblasti jsem pobývala během své zahraniční praxe. Zde jsou realizovány projekty zaměřené na alternativní cestovní ruch, ochranu přírody a komunitní rozvoj. Pro představu, jakým způsobem projektování funguje a na jaké oblasti je zaměřeno, jsem se rozhodla níže uvést výňatek z oficiální projektové žádosti projektu „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul” této organizace. Uvedené informace jsem osobně přeložila z oficiálního dokumentu organizace Pronatura Peninsula de Yucatán, a to se souhlasem specialistky odpovědné za projekty v oblasti alternativního turismu a biodiverzity, Alejandry Silviery Puig, která mi tento dokument poskytla.

Calakmul je regionem jižní části Yukatánského poloostrova, ve státě Campeche,

Mexiko. Tento mimořádně biologicky rozmanitý region je pokrytý různorodými ekosystémy s obrovským množstvím živočišných a rostlinných druhů, archeologickými a kulturními památkami. Celý region čítá velikosti 1 680 580 hektarů, a skládá se ze 114 komunit. Na základě údajů z roku 2010 byl celkový počet populace 26 882 obyvatel, z nichž byly ženy zastoupeny v počtu 13 235 (tedy 49,2%), a muži 13 647 (50,8%). Venkovské obyvatelstvo žijící v rurálnějších oblastech bylo zastoupeno z 90,8%, naopak pouze 9,2% žije v městských lokalitách. Charakteristikou vlastností regionu je její obrovská kulturní rozmanitost. Tito dnes již stálí obyvatelé jsou původem z 26 různých států mexické republiky a hovoří více než 17 domorodými dialekty. Rozvoj tohoto regionu je značně snižen v důsledku nedostatku pitné vody a nepříznivým typem půdy pro pěstování plodin. Další problematikou je vysoké zastoupení sociálně vyloučeného obyvatelstva, jež je aktuálně odhadováno kolem 50%. Odhaduje se, že až 64% ekonomicky aktivního obyvatelstva dostává méně než minimální měsíční mzdu, tedy 40 pesos/den (2,68 USD). Pouze 3,8 % ekonomicky aktivního obyvatelstva vydělává více jak 400 pesos/den. Je patrná obrovská příjmová nerovnost mezi nízkými příjmovými rodinami umístěnými na samotné hranici chudoby a úzkou menšinou s velmi vysokými příjmy. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo pracuje v sektoru primárním, jako je lesnictví, lov, pěstování chilli papriček, produkce medu a chov zemědělského dobytka. (Plan maestro de turismo, 2012)

Prioritní oblast projektu Posilování alternativního cestovního ruchu byla zaměřena na budování kapacit 30 místních turistických průvodců ze šesti různých komunit takovým způsobem, aby mohly poskytovat kvalitní služby návštěvníkům regionu Calakmul. Bohaté přírodní a kulturní atributy, které oblast nabízí, jsou základním pilířem pro aktivity zaměřené na zlepšení kvality života místních obyvatel a na podporu rozvoje v souladu s přírodou. První iniciativy zaměřené na alternativní turismus byly formovány v 90. letech za účelem tréninku místních obyvatel pracujících v oblasti turismu. Na tento vývoj navázala v 21. století vláda podporou iniciativy za rozvoj udržitelného cestovního ruchu a jeho produktů v oblasti Calakmul. Cílem této iniciativy byla vůbec první oficiální identifikace a popis různorodých turistických atrakcí, které budou zahrnuty společně s popisem archeologických památek do turistických balíčků. Zamýšleným výstupem pak bylo vytvořit pro udržitelný cestovní ruch takový produkt, který by přispíval ke zlepšení kvality života obyvatel. V roce 2003 vytvořil poradní orgán udržitelného turismu program nazvaný Plán rozvoje udržitelného turismu pro stát

Campeche, ve kterém byly navrženy konkrétní oblasti podpory. Na tento program navázaly roku 2006 další státní instituce s cílem identifikovat ohrožení týkajících se cestovního ruchu tak, aby byly lépe zajištěny přínosy z turismu pro místní obyvatelstvo. Šest z těchto komunit bylo součástí projektu, který zde popisuji, a kterého jsem se zúčastnila v rámci mé zahraniční praxe. Samotná organizace na území operuje od roku 2010, kdy byl zahájen proces certifikace místních iniciativ zaměřených na alternativní turismus. V současné době je v plném proudu realizace projektů, které se ale potýkají s mnoha problematickými aspekty, jako je neschopnost návaznosti, krátkodobé zaměření projektů, jejich špatná udržitelnost a mnohdy i nízká kvalita služeb, které nabízejí. (Pronatura, 2012)

Záměrem projektu „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul“ bylo vytvořit v rámci regionu takové produkty, infrastrukturu a vybavení, jež přinesou kvalitní služby návštěvníkům. Organizace pracuje s vizí, že zvýšení návštěvnosti této oblasti přinese místní populaci ekonomický a sociální rozvoj. Hlavním cílem je snaha přispět k posílení alternativního turismu, založeném na kulturním a přírodním bohatství regionu Calakmul, prostřednictvím dlouhodobé integrace a budování kapacit všech zapojených aktérů pohybujících se v této problematice. Specifické cíle projektu jsou zaměřeny na posilování kapacit místních obyvatel na úroveň umožňující jim poskytovat kvalitní turistické služby a produkty. Projekt se zaměří na 6 vybraných komunit v tomto regionu. (Pronatura, 2012)

Na základě celkové analýzy potřeb, organizace Pronatura identifikovala prioritní oblasti, jako je nutnost rozvoje turistických služeb, infrastruktury a vybavení, do kterého bude zapojena celá komunita. Dalším jejím úkolem bylo ukončení projektu s 30 místními průvodci. Výsledkem tohoto projektu měly být dva výstupy. Prvním je existence 20 plně kompetentních turistických průvodců se znalostmi anglického jazyka, biologie, flóry a fauny, archeologických památek nacházejících se v regionu a tradičních produktů. Druhým výstupem je existence 10 specializovaných odborníků na monitoring a identifikaci živočišných druhů vyskytujících se v regionu přírodní rezervace. Třetí prioritní oblastí je integrace různorodých skupin obyvatelstva do celého řetězce plánování. Je třeba vytvořit řídicí skupinu, navrhnout vhodné turistické trasy pro návštěvníky a zajistit účast členů komunity na činnostech od počátku uvítání turistů, až

po jejich závěrečné vyprovázení, s důrazem na samotnou participaci komunity. Tato aktivita je doplněna o sběr a rozšíření informací týkajících se komunit, ve kterých se nachází turistické oblasti, vyznačení tras a tvorba elektronicky přístupných materiálů. Poslední identifikovanou oblastí je návrh marketingové strategie, distribuce přírodních produktů a zvýšení jejich konkurenceschopnosti na regionální a národní úrovni. Tvorba strategie se zaměří na propagaci mediálního obrazu regionu, ať už v tištěných médiích či elektronické podobě. Součástí marketingové strategie je i vybudování informačního centra, které bude fungovat jako spojovací bod mezi zákazníky a nabízenými regionálními produkty. Výstupem těchto aktivit je vytvoření takové marketingové strategie, která posílí pozici Calakmulu jako turisticky lákavé destinace. (Pronatura, 2012)

7.1.1 Problémové oblasti, které chce organizace pomocí projektů vyřešit

Mnoho aktuálně probíhajících projektů zaměřených na rozvoj turismu, není vhodně implementováno na trh, tudíž ani nejsou schopné vytvářet předpokládané zisky. Důsledkem je bludný kruh, kdy do oblasti nepřijíždějí turisté, místní lidé zanedbávají řízení projektů, nebo nejsou motivováni je řádně spravovat, čímž se ale vytváří negativní mediální obraz celé oblasti. Naprostá většina projektů je koncipována bez návaznosti na další aktéry působící v oblasti, a je zaměřena čistě na výstavbu potřebné infrastruktury a zajištění potřebného vybavení, bez ohledu na podporu schopností místních obyvatel. Vzhledem k neexistující diverzifikaci produktů na trhu jsou nabízeny stále stejné služby v různých komunitách. Tím je ale zabráněno přirozenému propojování a rozvoji komunit. Naprostá většina obchodních aktivit v komunitách je oficiálně certifikována nálepkou dobré praxe, ve skutečnosti je tomu ale právě naopak, s dobrou praxí se v oblasti setkáme jen minimálně. To znamená, že projekty jsou velmi zranitelné a jejich nevhodné řízení vytváří atmosféru nejistoty a falešných očekávání u místních obyvatel. Jen ty projekty, které byly ve své praxi skutečně úspěšné, pracovaly s komunitami a vedly je k organizaci, budování vlastních kapacit a schopnosti samostatného vedení. Pokud ale v samotné komunitě není přítomen nikdo, kdo by se aktivně zapojil a byl schopen kritického náhledu na představovaný projekt, důsledky realizace takového projektu jsou velmi vážné. Ať už mluvíme o dopadech na životní prostředí, existenci opuštěných a zanedbaných výstaveb, či nedůvěry a ztrátě motivace

členů komunity. (Pronatura, 2012)

7.1.2 Demografická specifika cílové skupiny

Stávající projekt je určen šesti komunitám, čítajícím od 200 do 600 obyvatel. Přímými příjemci pomoci bude z každé komunity 20 jedinců, kteří se stanou odpovědnými osobami za poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu. Výběr komunit proběhl na základě indikátorů jako je marginalizace, nedostatek příležitostí na rozvoj a realizaci vlastních ekonomických aktivit, nedostatek přístupu k pitné vodě a nadužívání půdy pro zemědělské účely a myslivost. Aktivity doposud realizované v těchto komunitách vedou ve svém důsledku k odlesňování a neumožňují rozvoj ani ekonomické zabezpečení. (Pronatura, 2012)

Časový rámec celého projektu: 1. 4. 2013 - 1. 10. 2014

Celkový rozpočet: 205 436.0 US Dollar

Níže uvádím logický rámec organizace Pronatura. pro projekt „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul“

Tab. 7.: Logický rámec projektu Pronatura, dle vlastního překladu

Cíl projektu: Přispět k posílení alternativního cestovního ruchu založeném na kulturním a přírodním bohatství regionu Calakmul, a to prostřednictvím integrace a odborné přípravy subjektů a sektorů které se zabývají touto tematikou s dlouhodobou vizí.				
výsledky		indikátory	výchozí hodnota	cílový výstup
C1.	Šest přírodních produktů a služeb cestovního ruchu z regionu, které jsou schopny kvalitně poskytovat své služby a disponují dostatečnou infrastrukturou	vznik šesti komunitních iniciativ věnujících se cestovnímu ruchu a jejich SWOT analýza	0	6
		počet pracovních plánů pro každou z iniciativ	0	6
		počet pracovních plánů reálně uskutečněných v každé z iniciativ	0	6

C2.	30 vybraných turistických průvodců posílilo své specifické dovednosti a schopnosti, jedna skupina na základní úroveň, druhá skupina na úroveň profesionálního zaměření	počet místních turistických průvodců se základní odbornou přípravou počet místních průvodců se specializací počet kurzů vyvinutých v regionu Calakmul během projektu	5 5 0	20 10 3
C3.	Region je zmapován a charakterizován množstvím turistických tras, včetně existence doplňkových produktů a služeb cestovního ruchu uvedených v různých tištěných a digitálních materiálech.	počet turistických tras v regionu počet informačních materiálů s popisem těchto turistických tras veřejně zpřístupněný materiál každého doplňkového produktu	0 0 1	3 3 6
C4.	Region má vytvořeno kontaktní místo pro distribuci a prodej produktů cestovního ruchu, které je spravováno komunitami na základě jejich participace	otevření kontaktního centra počet místních turistických skupin zapojených do šíření informovanosti o regionu fóra, kde jsou prezentovány úspěšné komunitní projekty a materiály podporující smysl alternativního turismu	0 0 0	1 6 3

Zdroj: Projektová žádost Pronatura de Peninsula Yucatán (2012)

8 Návrh rozpracování metodiky evaluace

Na základě zkušeností s podobou realizace projektů v Mexiku, které jsem získala během pětiměsíční praxe, se budu v následující kapitole věnovat popisu postupu evaluačního procesu. Jedná se o stručný přehled jednotlivých požadavků pro návrh a průběh evaluačního procesu, k jejichž opomenutí by při tvorbě evaluace nemělo dojít. Pomocným nástrojem pro vykreslení jednotlivých kroků procesu je mi právě projekt „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul“. Tento projekt byl vybrán jako vzor, který poslouží jako praktický příklad při práci s metodikou. Cílem je vytvořit oficiální text sloužící jako rámec pro tvorbu budoucích evaluací projektů organizace Pronatura Peninsula de Yucatán.

Úvodní část obsahuje zkrácený přehled nejpodstatnějších informací zmíněných v předchozí kapitole, na základě kterých vybuduji metodiku evaluace. Tato část je mimo jiné charakterizována nástinem kontextu stávající situace, definováním záměru evaluace, evaluačními otázkami a časovým rámcem. Obsahuje informace o tom, kdo evaluaci realizuje a komu je primárně určena. Následuje část metodologická s popisem jednotlivých technik, které by měly být na základě mých zkušeností z praxe nejsnadněji využitelné při získávání potřebných dat v tamních komunitách. Finální část kapitoly obsahuje náležitosti pro zpracování závěrečné evaluační zprávy a design jednotlivých technik.

8.1 Úvod metodiky

Cílem následující studie je snaha poskytnout organizaci Pronatura základní metodiku pro budoucí evaluace rozvojových projektů zaměřených na turismus a to za účelem jejich lepší implementace. Hlavním smyslem je stanovit pravidla a postup pro evaluaci projektů organizace s cílem zajistit kvalitní projekty i do budoucna. Tato metodika sleduje teoretickou strukturu Terms of Reference, a je tvořena v souladu s evaluačními kritérii OECD/DAC. Těmito kritérii se rozumí relevance, účinnost, účelnost, dopady a udržitelnost. Obsah této studie je vytvořen na základě dialogu s organizací Pronatura, která je společně s participanty projektu hlavními stakeholdery studie. Následující text blíže přibližuje pozadí jednoho z aktuálně ukončených projektů organizace, který slouží jako předloha zkušební evaluace.

Záměrem projektu „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul ve

Spojených státech mexických“, realizovaného neziskovou organizací Pronatura Peninsula de Yucatán, bylo vytvořit v regionu dostatečné kapacity v oblasti lidských zdrojů, infrastruktury, technického vybavení, turistických produktů a služeb takovým způsobem, aby došlo k ekonomickému a sociálnímu rozvoji pro místní obyvatele. Projekt se zaměřil na 6 vybraných komunit v tomto regionu, čítajících od 200 do 600 obyvatel. Organizace identifikovala čtyři prioritní oblasti. První oblastí byl rozvoj turistických služeb, infrastruktury a vybavení, druhá oblast se zaměřila na budování kapacit 30 místních průvodců, třetí prioritní oblastí byla integrace různorodých skupin obyvatelstva do plánování turistických projektů, a poslední oblastí byl návrh marketingové strategie distribuce přírodních produktů. Přímými příjemci pomoci bylo z každé komunity 20 jedinců, kteří se měli stát odpovědnými osobami za poskytování služeb alternativního cestovního ruchu. V konečném výsledku se jednalo o 120 jedinců z šesti komunit.

Výběr komunit proběhl na základě čtyř indikátorů:

- a) sociální vyloučení (50% z celkového počtu 26 882 obyvatel v regionu je sociálně vyloučeno),
- b) nedostatku příležitostí na realizaci vlastních ekonomických aktivit (64% ekonomicky aktivního obyvatelstva dostává méně než minimální mzdu),
- c) absence přístupu k pitné vodě,
- d) velikosti půdy nadužívané pro pastevecké účely.

Projekt byl realizován od 1. dubna roku 2013 do 1. října roku 2014, s celkovým rozpočtem 205 436 USD.

8.1.1 Účel a evaluační otázky

Hodnotící otázky evaluace jsou organizovány v souladu s jednotlivými rozvojovými kritérii OECD/DAC. Otázky vycházející z kritéria relevance jsou zaměřeny na vztah projektově definovaných cílů organizace a dlouhodobého programu pro rozvoj regionu, definovaného například autoritami státu Campeche. Při posouzení účelnosti se zkoumá ekonomický přínos projektu pro místní obyvatele, a to pomocí využití v regionu dostupných údajů. Pro posouzení kritéria účinnosti je hodnoceno, jakým způsobem organizace dosahovala svých cílů. Kritéria dopadu a udržitelnosti jsou sledována na

základě porovnání konkrétní situace komunit, které se projektu účastnily s komunitami, které nebyly součástí projektu. Z výše uvedených kritérií je navíc blíže rozpracována účinnost, s cílem odhalit bariéry a rizika v implementaci projektů organizace Pronatura.

8.1.2 Evaluační matice

Součástí správné evaluace je evaluační matice, tedy dokument shrnující postup jednotlivých kroků při naplňování evaluačního procesu. Jeho základní struktura se skládá z definovaných kritérií, evaluačních otázek, indikátorů sloužících jako ukazatele, zdrojů využitých pro sběr dat a technik užitých při samotném sběru. (UNDP, 2011)

Tab. 8: Design evaluační matice projektu „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul“

Kritéria/ Sub-kritéria	Návrh evaluačních otázek	Indikátory	Zdroje dat	Metody a techniky
Relevance (relevance)	Jsou cíle definované v projektu Posilování alternativního turismu na území Calakmul v souladu s dlouhodobým programem zaměřeným na rozvoj regionu?	Jaké konkrétní mechanismy jsou využívány pro stanovení cílů? Shodují se?	Programové dokumenty regionu, analýzy potřeb	prozkoumání dokumentace a pracovních plánů
Účelnost (efficiency):	Jaký je ekonomický přínos programu pro cílové skupiny?	Jakým způsobem se změnila zaměstnanost a plat v regionu po implementaci projektu	Statistiky a primární data	Rozhovory a focus group s účastníky projektu Rozhovory s komunitami, které se projektu neúčastnily
Účinnost (effectiveness):	Je Pronatura efektivní v implementaci jednotlivých strategií? Jakým způsobem dosáhla svých cílů? Co napomohlo dosažení výsledků a co jejich dosažení naopak bránilo? Jak efektivně jsou komunity schopné organizovat své iniciativy?	Jak probíhaly jednotlivá shromáždění, kdo byl zapojen, v jaké míře, jaké měli členové úkoly a termíny, jak to vypadá nyní	SWOT analýzy, pracovní plány komunitních iniciativ, Primární data	Prozkoumání dokumentace Focus group Zápisy a event cards ze současných shromáždění Dotazníky Rozhovory se členy

				projektového týmu
Dopad a udržitelnost (impact and sustainability):	Měl projekt nějaké nepříznivé důsledky na cílovou skupinu, jež se účastnila projektu? Vyskytly se nějaké další přímé či nepřímé, pozitivní či negativní vlivy v souvislosti s jinými komunitami a iniciativami v oblasti?	analýza ohrožení a možných rizik Jakým způsobem místní iniciativy navazují na projekt po jeho ukončení a zastavení financování	Projektové dokumenty organizace závěrečné zprávy primární data	Prozkoumání dokumentace Technika vyprávění Rozhovory s komunitami, které se projektu účastnily i neúčastnily Dotazníky

Zdroj: UNDP (2011, s. 35)

Prioritním kritériem se stala účinnost, a to na základě souvislosti s cílem sledujícím zejména efektivnost realizovaných projektů organizace Pronatura. V rámci tohoto kritéria byly definovány možné příklady dílčích otázek, na které by měli být schopni odpovědět zejména samotní pracovníci organizace:

- „Byla realizována analýza potřeb před samotným zahájením projektu?
- Jaké techniky byly použity při analýze potřeb?
- Bylo dosaženo všech cílů v daném časovém rámci?
- Jak často byla realizována shromáždění s cílovou skupinou?
- Byly vedeny záznamy shromáždění?
- Byli vybraní členové z cílové skupiny přiřazováni ke konkrétním úkolům?
- Byl součástí plánování časový harmonogram úkolů?
- Byl součástí plánování seznam odpovědných osob?
- Byl součástí plánování návod, na základě jakých kroků se má dosáhnout jednotlivých cílů?
- Byla implementace projektu monitorována?
- Jaké monitorovací techniky byly použity?“ (Swanepoel a De Beer, 2013, s. 215)

8.1.3 Celkový časový rámeček evaluace

Pro správné naplánování evaluace je nutné zohlednit i časový rámeček, ve kterém by měla evaluace probíhat. Od délky času se odvíjí i celkový rozpočet nákladů, se kterými je třeba v evaluaci počítat. Vzhledem ke specifickému zaměření projektu organizace Pronatura, jsem na základě informací získaných z příručky ALNAP (2013, s. 81-82)

doporučila předběžné termíny pro jednotlivé fáze evaluačního cyklu, tak jak by na sebe ve skutečnosti mohly navazovat.

- Prvním krokem je výběr evaluačního týmu. Charakteristické pro evaluaci formativního typu, která by dle mého názoru byla pro organizaci nejlepší volbou, je zapojení zaměstnanců a všech, od kterých je očekáván proces učení. Na základě toho je výběr evaluačních expertů v intencích samotné organizace.
- Druhou fází je fáze přípravná, v rámci které by měly proběhnout aktivity, jako je například iniciační schůze evaluátorů a vedení organizace, a činnosti sloužící k doplnění poznatků o pozadí celého projektu a jeho realizaci. V případě evaluace projektu je odhadována od 3 dnů až do 1 týdne.
- Třetím krokem je terénní výzkum. Tato fáze se skládá z mnoha různorodých aktivit. Evaluační tým by měl během prvního týdne zrealizovat iniciační briefing komunity, následně doplněný o práci přímo v terénu, tedy o rozhovory s účastníky projektu a ostatními komunitami, které se na projektu neúčastnily. Během sběru dat by se mělo počítat s časovou rezervou, při evaluaci projektu se předpokládá alespoň 12 až 14 dní práce.
- Posledním krokem je závěrečná práce, ve které probíhá analýza již posbíraných dat, psaní evaluační zprávy a společný debriefing s pracovníky organizace. Časově je tato fáze odhadována na 7 až 12 dní.

8.2 Metodologie

Kapitola metodologie obsahuje vymezení typu evaluace, metody a techniky využití pro sběr dat (dotazník, focus group, interview), zvolené na základě možnosti jejich praktického využití při práci s komunitami na území Calakmul.

Vzhledem ke skutečnosti, že cílem evaluace bude poskytnout zpětnou vazbu zaměřenou na vzdělávání pracovníků pro kvalitnější implementaci projektů, navrhuji evaluaci formativního typu. Pro získání co největšího množství relevantních informací bude evaluace zaměřena participativně. Využitím kombinace kvalitativních a kvantitativních metod budou získány informace o tom, jakým způsobem interpretovali spolupráci na projektu přímo členové cílové skupiny. Analýzou dat obsažených v těchto informacích bude zjištěno, do jaké míry jsou naplňována jednotlivá kritéria projektu. Techniky využití pro získání těchto informací byly vybrány takovým způsobem, aby byly snadno aplikovatelné při práci s místními komunitami, a zároveň bylo možné ověřit

interpretované výsledky z více zdrojů. Konkrétně byly vybrány techniky focus group, dotazníkového šetření, vyprávění a event cards. Všechny tyto techniky jsou využitelné pro zachycení změn, a fungují za participace účastníků, kterým také umožňují získat lepší přehled o aktuálních slabých stránkách projektu. Pokud budou mít povědomí o průběhu a úspěchu projektu, který spoluvytvářejí, mohou na základě odkrytí jeho slabých stránek pracovat do budoucna efektivněji a samostatněji.

Nástroje využitě pro sběr dat a jejich analýzu by měly vycházet ze zkoumání dokumentace pracovních plánů, oficiální dokumentace věnované rozvoji alternativního turismu v regionu, primárního sběru dat (data sebraná od účastníků projektu), a sekundárního sběru dat (průzkumy potřeb, údaje finanční povahy, odvětvové statistiky, vládní prognózy).

Konkrétní požadavky k využívaným technikám:

8.2.1 Even cards

Před začátkem každého komunitního shromáždění obdrží každý z účastníků kartičku událostí. Tuto kartičku bude mít za úkol dotyčný vyplnit, a po skončení shromáždění odevzdat na příslušné místo. Při prvních shromáždění je vhodné, aby vždy jeden z členů projektového týmu vystoupil, a účastníkům připomenul, k čemu kartičky slouží, a jakou mají pro organizaci zpětnou váhu. Přední strana by měla obsahovat položky datum, kdy se událost konala, reportér který ji zaznamenával a jeho role na shromáždění nebo v rámci komunity, a krátký popis události shromáždění. Zadní strana by měla být volná pro jakékoliv poznámky, které přijdou reportérovi podstatné, a jeho předběžné posouzení celé události. Vyplnění takovéto kartičky by nemělo trvat více jak 15 minut, a to kdy reportér uzná za vhodné, tedy během shromáždění, či až na samotný závěr.

8.2.2 Focus groups

Pro realizaci focus groups bude potřeba předběžně připravit několik důležitých náležitostí. Pro ověření validity této techniky je třeba vybrat více skupin, ideálně alespoň tři, či více. Dále je třeba stanovit místo setkání a moderátora celé diskuze. Organizace se musí primárně sejít a dohodnout se na těchto skutečnostech. Členové organizace musí připravit témata a obeznámit komunitu o tom, co se bude v blízké době odehrávat, jaký to má smysl, že k tomu potřebují účastníky projektu samotné, jaká témata se budou probírat, kdy a na jakém místě. Mělo by se jednat vždy o známé místo

v komunitě, které budou místní členové považovat za bezpečné. Jednotlivé ohniskové skupiny se budou skládat přímo z účastníků projektu, tedy rovnoměrně zastoupených členů ze všech komunit. Velikostně se bude jednat o skupiny osmi osob. Diskuzi bude mít na starosti moderátor, který je členem organizace Pronatura, a ke kterému mají členové komunity důvěru. Vzhledem ke skutečnosti, že organizace na území operuje od roku 2010, mělo by být reálné tuto osobu nalézt. Moderátor musí každé setkání zahájit s vysvětlením, že se jedná o kritický náhled na realizované projekty, tudíž je důležité sdělovat, co skutečně účastníci prožívají. Dále sdělí, proč je to důležité, co bude nyní účastníky čekat, a jak dlouho to bude trvat.

8.2.3 Vyprávění

Technika vyprávění by měla být prvotně realizována přímo s účastníky projektu., a to individuálně, případně ve skupinkách. Místo by mělo být klidné a bezpečné, nejlépe přímo v domácím prostředí některého z účastníků. Délka setkání by měla být okolo jedné hodiny. Každý příběh je třeba pečlivě zaznamenávat pomocí diktafonu. Otázky, na které by se vyprávění mělo zaměřit, by měly být voleny tak, aby o nich byl jedinec schopný hovořit delší čas. Navíc by měly vzbuzovat určité emoce. Mohou být například následující:

- jak vypadalo období, kdy mě pomoc potěšila,
- nejhorší a nejlepší věc týkající se projektu,
- naučil jsem se něco, co mi pomohlo změnit můj způsob práce
- co je nejdůležitější věc, kterou jsem se naučil.

8.2.4 Dotazníkové šetření

Účastníci projektu by měly evaluovat projekt nejen po jeho samotném ukončení, ale i v jednotlivých fázích. Pokud se bude jednat například o jednoroční program, je vhodné provádět hodnocení každé tři měsíce. Vzhledem ke skutečnosti, že organizace pracuje s komunitami, je vhodné tuto techniku kombinovat s focus group. Jinými slovy, dotazníkovému šetření předchází skupinová diskuze, ve které se na základě společné komunikace členové komunity podrobí diskuzi o jednotlivých otázkách v dotazníku. Díky této diskuzi mohou i komunity snadno reflektovat aktuální úroveň jejich zapojení

do procesu plánování a implementace projektu. Samotná podoba dotazníku by měla mít jednoduchou strukturu složenou z ne více jak 20 uzavřených otázek doplněných konkrétními výčty odpovědí. V nabídce odpovědí ke každé z otázek budou čtyři odpovědi, ze kterých respondent vybere jednu pro něj nejvhodnější odpověď. První odpověď představuje velmi dobrý výsledek a je obodována čtyřmi body. Druhá odpověď představuje dostatečný výsledek a je bodována třemi body. Třetí odpověď symbolizuje chabý výsledek s dvěma body. Poslední odpověď je srovnatelná s nedostatečným výsledkem s jedním přiřazeným bodem.

8.3 Závěrečná zpráva

Evaluace je významný proces projektového cyklu, tudíž je nutné její jednotlivé kroky mapovat pomocí oficiální dokumentace. Součástí této dokumentace, složené například z přepisů rozhovorů s cílovými skupinami, záznamů získaných při sběru dat a jiných materiálů, je také závěrečná zpráva. Náležitá podoba závěrečné zprávy se skládá z úvodu, představení kontextu situace, evaluačních otázek, a metodologie, včetně formálních náležitostí, jako je titulní strana, generovaný obsah, a seznam tabulek a grafů. Níže uvedené body tedy sledují strukturu evaluační zprávy, tak jak by měla být v praxi dodržována. (Evaluation Report Template)

Souhrn

Souhrn obsahuje rychlý přehled stěžejních částí zprávy. Čtenář je ve zkratce informován o tom, co bylo evaluováno, z jakého důvodu, a co bylo stěžejním výstupem. Je výhodné tuto oblast definovat až jako poslední.

Úvod

Úvod je charakterizován definováním záměru evaluace, evaluačními otázkami, a zamyšlením nad důležitými rozhodnutími, včetně informací kdo evaluaci realizoval a komu je určena. V evaluační zprávě je psán v minulém čase a ve třetí osobě.

Metodologie

Kapitola metodologie obsahuje vymezení typu evaluace (formativní, sumativní, aj), a techniky využití pro sběr dat (dotazník, focus group, interview), případně jakým způsobem byl vybírán vzorek populace a jak probíhala analýza dat.

Výsledky

Sekce výsledků obsahuje stěžejní výstupy získané analýzou dat. Využívá grafů a tabulek pro lepší vysvětlení získaných nálezů. Na konci je vhodné všechny sledované výsledky shrnout do jedné sekce.

Diskuze

Tato kapitola slouží pro stěžejní a neobvyklé nálezy, ke kterým v průběhu evaluace došlo. Zabývá se otázkou, co přináší výsledky do aktuální situace nového, a jak se s nimi bude nyní pracovat. Součástí jsou také odkazy na další studie, čím se tyto studie lišily, nebo zda přišly ke stejným závěrům. Kromě zajímavých výsledků je zde možné zmínit, co při práci v terénu fungovalo a co naopak, zda hodnotitelé narazili na nějaké limity či zda byla otevřena nějaká nová oblast bádání.

Závěr a doporučení

Tato sekce obsahuje závěrečné shrnutí celkové evaluace a stěžejních nálezů, které by neměl čtenář opomenout. Součástí je i seznam doporučení, které evaluace přinesla.

Použité zdroje a přílohy

Poslední sekce obsahuje seznam odkazů použitých v textu. Sekce příloh obsahuje vzory technik využitých pro evaluaci, případně další důležité tabulky a přehledy nevyužité v sekci výsledků.

8.4 Navrhovaný design event cards

Tab. 10: Návrh přední a zadní strana Event card

Datum události: Reportér: Popis události:	Poznámky reportéra:
---	---------------------

Zdroj: Community development: Breaking the cycle of poverty (Swanepoel, De Beer, 2013, s. 218)

8.5 Navrhovaný design poznámkového listu moderátora

Tab. 11: Oficiální podklad k poznámkám pro moderátora diskuze focus group

Focus group číslo:	Místo:	Datum a čas:
Moderátor:		
Témata:	Poznámky:	
Relevance: <ul style="list-style-type: none">• (podrobný rozpis otázek)•	Poznámky moderátora:	
Účelnost:	Poznámky moderátora:	
Účinnost:	Poznámky moderátora:	
Dopad a udržitelnost:	Poznámky moderátora:	
Další pozorované události:		

8.6 Navrhovaný design techniky dotazníku

Tab. 12: Dotazník s užitím otázek podle modelu N. Uphoffa, určený cílové skupině participantů a pracovníků na projektu. Cílem je zjistit, jak efektivně jsou komunity schopné organizovat své iniciativy.

<p>Vážený občané,</p> <p>snahou organizace Pronatura je zajistit trvalé zlepšování projektů ve Vaší komunitě. K našemu záměru můžete přispět zejména Vy. Proto si Vás dovoluujeme oslovit a požádat o spolupráci. Svou pravdivou odpovědí významně přispějete ke zhodnocení celkového smyslu projektů, které pro vás realizujeme. Dotazník je anonymní a odpovědi budou zpracovány hromadně.</p> <p>Děkujeme za vyplnění, bez Vás by to nešlo.</p> <p>Pronatura Peninsula de Yucatán</p> <p>Prosím zakroužkujte vždy jen jednu nejvhodnější odpověď.</p> <p>Jak produktivní jsou komunitní shromáždění organizovaná Pronaturou?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> shromáždění organizovaná Pronaturou jsou velmi produktivní<input type="radio"/> shromáždění organizovaná Pronaturou jsou spíše produktivní<input type="radio"/> shromáždění organizovaná Pronaturou jsou někdy produktivní, někdy naopak<input type="radio"/> shromáždění organizovaná Pronaturou jsou neproduktivní <p>Jakým způsobem jsou rozhodována v komunitě důležitá rozhodnutí?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> rozhodnutí jsou utvářena vždy za účasti všech členů<input type="radio"/> rozhodnutí jsou obvykle utvářena za účasti všech členů<input type="radio"/> rozhodnutí jsou někdy utvářena za účasti všech členů<input type="radio"/> rozhodnutí jsou málokdy utvářena za účasti všech členů <p>Jak široce je v komunitě sdílen pocit odpovědnosti za rozhodnutí?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> naprostá většina členů sdílí pocit odpovědnosti za rozhodnutí

- mnoho členů sdílí pocit odpovědnosti za rozhodnutí
- někteří z členů sdílí pocit odpovědnosti za rozhodnutí
- pouze málo členů sdílí pocit odpovědnosti za rozhodnutí

Kolik členů komunity se účastní plánování?

- všichni členové se účastní plánování
- většina členů se účastní plánování
- někteří z členů se účastní plánování
- pár členů se účastní plánování

Kolik členů se účastní dalších komunitních aktivit?

- všichni členové se účastní dalších komunitních aktivit
- většina členů se účastní dalších komunitních aktivit
- někteří z členů se účastní dalších komunitních aktivit
- pár členů se účastní dalších komunitních aktivit

Jak jasné jsou úkoly pro jednotlivé členy?

- úkoly pro jednotlivé členy jsou velmi jasné
- úkoly pro jednotlivé členy jsou spíše jasné
- úkoly pro jednotlivé členy jsou spíše nejasné
- úkoly pro jednotlivé členy jsou nejasné

Jak moc je komunita schopná naplnit své úkoly?

- komunita je schopná naplnit všechny své úkoly
- komunita je schopná naplnit většinu úkolů
- komunita je schopná naplnit jen některé úkoly

- komunita je schopná naplnit malé množství úkolů

Jak jste spokojen s rozdělováním úkolů?

- s rozdělováním úkolů jsem velmi spokojen
- s rozdělováním úkolů jsem spíše spokojen
- s rozdělováním úkolů jsem někdy spokojen
- s rozdělováním úkolů jsem nespokojen

Do jaké míry získáváte znalosti o užívání nových technologiích?

- získávám významné znalosti o užívání nových technologiích
- získávám značné znalosti o užívání nových technologiích
- získávám povědomí o užívání nových technologiích
- získávám nedostatečné znalosti o užívání nových technologiích

Do jaké míry komunita využívá místní zdroje?

- komunita využívá vždy místní zdroje
- komunita využívá z velké míry místní zdroje
- komunita využívá místní zdroje
- komunita téměř nevyužívá místní zdroje

Do jaké míry je komunita znalá, co se týče údržby vybudované infrastruktury?

- komunita má významné znalosti o údržbě vybudované infrastruktury
- komunita má značné znalosti o údržbě vybudované infrastruktury
- komunita má povědomí o údržbě vybudované infrastruktury
- komunita má nedostatečné znalosti o údržbě vybudované infrastruktury

Do jaké míry je komunita znalá, co se týče správy vybudovaného kontaktního centra?

- komunita má významné znalosti o správě kontaktního centra
- komunita má značné znalosti o správě kontaktního centra
- komunita má povědomí o správě kontaktního centra
- komunita má nedostatečné znalosti o správě kontaktního centra.

Jak dobrá je komunikace mezi členy komunity?

- komunikace mezi členy je zcela bez obtíží
- komunikace mezi členy komunity je bez větších obtíží
- komunikace mezi členy je s malými obtížemi
- komunikace mezi členy je obtížná

Jak dobře komunita zvládá finanční plánování?

- komunita zvládá své finanční plánování zcela bez obtíží
- komunita zvládá své finanční plánování bez větších obtíží
- komunita zvládá své finanční plánování s malými obtížemi
- komunita zvládá své finanční plánování obtížně

Jak široce komunita spolupracuje s dalšími aktéry v turismu?

- komunita významně spolupracuje s dalšími aktéry v turismu
- komunita spolupracuje jen s některými dalšími aktéry v turismu
- komunita spíše nespolupracuje s dalšími aktéry v turismu
- komunita nespolupracuje s žádnými dalšími aktéry v turismu

Jak dobře komunita spolupracuje s těmito dalšími aktéry v turismu?

- komunita velmi dobře spolupracuje s dalšími aktéry v turismu
- komunita dobře spolupracuje s dalšími aktéry v turismu

komunita méně spolupracuje s dalšími aktéry v turismu

komunita nespolupracuje s dalšími aktéry v turismu

Jak dobře je komunita vedena k nezávislosti?

komunita je vedena k samostatnosti velmi dobře

komunita je dobře vedena k samostatnosti

komunita není tak dobře vedena k samostatnosti

komunita není vedena k samostatnosti

Jak je komunita schopna pracovat za nepřítomnosti pracovníků organizace?

komunita je schopna velmi dobře pracovat za nepřítomnosti pracovníků organizace

komunita je schopná dobře pracovat za nepřítomnosti pracovníků organizace

komunita není schopná tak dobře pracovat za nepřítomnosti pracovníků organizace

komunita není schopná pracovat za nepřítomnosti pracovníků organizace

Do jaké míry je komunita připravena realizovat nový projekt?

komunita je zcela připravena realizovat nový projekt ihned

komunita je připravena realizovat nový projekt velmi brzy

komunita je připravena realizovat nový projekt v blízké, ale neurčité době

komunita zatím není připravena realizovat nový projekt

Další možné otázky:

Do jaké míry komunita provádí kontrolu o kvalitě svých produktů určených k prodeji?

Do jaké míry komunita provádí kontrolu o kvalitě svých služeb pro turisty?

Do jaké míry lze pozorovat zvýšení sebedůvěry komunity?

Zdroj: Community development: Breaking the cycle of poverty (Swanepoel, De Beer, 2013, s. 291)

9 Závěr

Bakalářská práce měla za cíl nejen teoreticky ukotvit pojem evaluace v rozvojové a humanitární projektové realitě, ale zejména zdůraznit její důležitost v projektovém cyklu. Sama skutečnost, že je problematika evaluace aktuálně široce diskutovaným tématem, ještě neznamena, že je i prakticky využívána. O takovéto zkušenosti jsem se přesvědčila i na své zahraniční praxi v regionu Calakmul v Mexiku. Právě proto jsem považovala za významné se touto problematikou blíže zabývat, a to nejen z teoretického hlediska, ale především z hlediska praktického. Na základě získaných vědomostí o evaluační tematice jsem se rozhodla vytvořit pro mexickou neziskovou organizaci metodiku evaluace, která shrnuje základní aspekty procesu evaluace a jeho naplňování.

První část práce pojednávala o teoretických aspektech evaluace, jejím různorodém pojetí, charakteristických rysech, a pozici v projektovém cyklu. Také byly nastíněny specifické evaluační vlastnosti nejen v rozvojové, ale i humanitární praxi. Byla popsána jednotlivá stěžejní kritéria, jejichž mapování ve svých důsledcích umožňuje rozvíjet schopnost organizací zpětně reflektovat své projektové činnosti a jejich dopady. Tato teoretická část nám umožnila plynulý přechod k problematice postavení evaluace, či mnohdy spíše absenci tohoto postavení v projektovém cyklu neziskových organizací působících v Mexiku.

Vzhledem výše uvedenému, bylo proto nutné v následující části představit, jakým způsobem probíhá projektování přímo v lokalitě, kdo projekty utváří a za jakým účelem tak činí. Tudíž byl popsán projekt „Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul“ kterého jsem se účastnila, a veškeré podstatné skutečnosti týkající se rozvojové reality přímo v regionu z toho vyplývající. Tato část byla druhou významnou součástí mé práce.

Skutečnost, že ne všude je evaluace samozřejmostí při implementaci projektů, vedla k nutnosti vytvořit metodiku, která by poskytovala alespoň minimální organizační strukturu pro její realizaci. Tomuto byla věnována poslední část bakalářské práce, která se na předloze konkrétního projektu snažila vytvořit logickou posloupnost kroků při implementaci evaluace. Tento popis, vytvořený organizaci na míru, umožní jít pracovníkům do terénu a zjistit skutečné dopady jimi realizovaných projektových aktivit. Cílem bylo poskytnout přehledný a stručný evaluační návod, jak získat

odpovědi na dotazy, které pracovníky organizace aktuálně tíží, ale vzhledem k absenci evaluace na ně doposud nemohli nalézt konkrétní odpovědi.

Ve svých důsledcích je vytvořená metodika evaluace nástrojem, se kterým může organizace Pronatura dále pracovat a zvyšovat tak kvalitu jimi poskytovaných služeb pro komunity na Yukatánském poloostrově. Navíc českému pomáhajícímu profesionálovi přiblížila myšlenku, proč je důležité se evaluací aktivně zabývat již ve fázi samotné realizace projektu.

10 Zdroje

10.1 Knižní zdroje

Monografie

Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova v Praze

Imas Morra L., Rist, C. Ray. (2009). *The road to results - Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington: The World Bank

Krylová, P., Komlossyová, E. (2011). *Encyklopedie rozvojových studií*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 1. vydání.

Princová, K. (2012). *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Olomouc: CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc

Straus, A., Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert

Kapitola z editované publikace

Newcomer, E. K., Hatry, P. H., Wholey, S. J. (2010). *Planning and designing useful evaluation*. In Newcomer, E. K., Hatry, P. H., Wholey, S. J. (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (s. 5-30). USA: Jossey-Bass

Rubin, A., Babbie E. (2013). *Program Evaluation, Additional methods in Qualitative Inquiry*. In Rubin, A., Babbie E. (Eds.), *Essential Research Methods for Social Work* (s. 229-241, 251-253). United States: Brooks/Cole Cengage Learning

Smutek, M., Načeradský O. (2013). *Hodnocení výsledků intervence*. In Matoušek O., a kol. (Eds.), *Encyklopedie sociální práce* (s. 529, 533-539). Praha: Portál

Swanepoel, H., De Beer, F. (2013). *Evaluation and Control*. In Swanepoel, H., De Beer, F. (Eds.), *Community development: Breaking the cycle of poverty* (s. 209-220). South Africa: Juta

Článek v odborném časopise

Kulhavý, V. (2006). Posílení sociálně vyloučených: sociální práce s komunitou. Sociální práce/Sociálna práca. č. 1, s. 81-92.

Princová, K. (2009). Místo sociální práce v mezinárodní pomoci a spolupráci. Sociální práce/Sociálna práca. č. 4, s. 63-70.

10.2 Elektronické zdroje

ALNAP (2006): Evaluating Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria [online]. Dostupné 15.2.2015 z <http://www.alnap.org/resource/5253.aspx>

ALNAP (2013): Pilot Guide on Evaluating Humanitarian Action [online]. Dostupné 23. 3. 2015. z <http://www.alnap.org/what-we-do/evaluation/e-learning>

Caso, A. (2010): Challenges in Monitoring and Evaluation: An Opportunity to Institutionalize M&E Systems. Session 3: Institutional Arrangements for Monitoring and Evaluation Systems in Latin America (s. 66-75). [online]. Dostupné 25.2.2015 z http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1255045653465/Challenges_in_M&E_Book.pdf

Česká Rozvojová Agentura (2009): Evaluace projektů zahraniční rozvojové pomoci [online]. Dostupné 15.2.2015 z <http://www.czda.cz/rozvojova-spoluprace/rozvojova-spoluprace-cr-zrs/bilateralni-spoluprace/evaulace-zrs.htm>

Česká Rozvojová Agentura (2006): Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky [online]. Dostupné 21.2.2015 z http://is.muni.cz/el/1423/jaro2009/SOC711/manual_pcm_zrs.pdf

DANIDA (2012). DANIDA: Evaluation guidelines [online]. Dostupné 5. 3. 2015 z <http://amg.um.dk/en/~media/amg/Documents/Technical%20Guidelines/Evaluation/EVAL-guidelines-WEB.ashx>

Development Assistance Committee (2008): DAC Principles for Evaluation of Development Assistance [online]. Dostupné 15.2.2015 z <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Evaluation Report Template. [online]. Dostupné 15.2.2015 z http://wikieducator.org/images/5/53/Evaluation_report_template.pdf

Independent Evaluation Group (2011): Writing Terms of reference for an evaluation: A how-to Guide. [online]. Dostupné 22.2.2015 z http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj (2005): Evaluace socioekonomického rozvoje [online]. Dostupné 15.2.2015 z <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Evaluace-v-obdobi-2004-2006/Dokumenty/Vystupy-evaluace/Evaluace-socioeconomickeho-rozvoje-Metodicka-pri>

Plan de desarrollo municipal (2012). H. Ayuntamiento del municipio de Calakmul 2012-2015. Campeche: Gobierno del espado [online]. Dostupné 22.3.2015 z <http://www.calakmul.gob.mx/transparencia/Fraccion%2023/carpeta%2023-06-03-14/07.%20PLAN%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO/Plan%20de%20Municipal%20de%20Desarrollo%202012-2015.pdf>

Pronatura (2014). [hlavní webová stránka]. Dostupné 18.2.2015 z <http://www.pronaturapppy.org.mx>

Salm, M.(2014): Stories. [online]. Dostupné 23.3.2015 z <http://betterevaluation.org/evaluation-options/stories>

UNDP (2009): Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. [online]. Dostupné 25.2.2015 z <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>

UNDP (2011): Outcome-level evaluation [online]. Dostupné 23.3.2015 z http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20Evaluation_2011.pdf

USAID (2015): USAID/Mexico Country Development Cooperation. Oficiální webové stránky. Dostupné 25.2.2015 z <http://www.usaid.gov/where-we-work/latin-american-and-caribbean/mexico>

Základy tvorby dotazníku. (2007). [hlavní webová stránka]. Dostupné 5.3.2015 z <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>

Materiál poskytnutý organizací Pronatura

Plan maestro de turismo (2012)

Pronatura (2012): Oficiální Projektová žádost projektu Posilování alternativního cestovního ruchu na území Calakmul, Campeche.