

**Univerzita Karlova**  
**Přírodovědecká fakulta**

Studijní program: Geografie  
Studijní obor: Globální migrační a rozvojová studia



**Bc. Dominika Ďuríčková**

**Zhodnocení evaluační praxe české zahraniční rozvojové spolupráce v období 2018–2022**

*Assessment of Evaluation practice in Czech Development Cooperation for the Period 2018–2022*

Diplomová práce

Vedoucí práce/Školitel:  
prof. RNDr. Josef Novotný, Ph.D.

Praha, 2024

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne 12. 12. 2024

Bc. Dominika Ďuríčková

**Poděkování:**

Moc ráda bych zde poděkovala vedoucímu této práce, prof. RNDr. Josefu Novotnému, Ph.D, za jeho velkou míru trpělivosti, cenné rady a podporu při jejím vedení. Poděkování patří také konzultantce a spolupracovnici Mgr. Barboře Latečkové, která mi byla nejen velkou oporou při zpracování této práce, ale také ji obohatila o cenné praktické zkušenosti. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině, za jejich neutuchající důvěru a manželi za vytvoření podmínek pro práci v nelehkých chvílích.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení evaluační praxe projektů a programů české zahraniční rozvojové spolupráce prostřednictvím analýzy patnácti evaluačních zpráv z období 2018–2022. Hlavním cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky evaluací a navrhnout doporučení ke zlepšení evaluační praxe. Konkrétně byla analýza zaměřena na práci evaluátorů se zdroji a daty a na to, zda formulované závěry a doporučení odpovídají poznatkům evaluačního výzkumu. Kvalita evaluačních zpráv byla hodnocena pomocí navrženého hodnotícího schématu s doplněním o obsahovou analýzu. Doporučení byla formulována na základě analýzy příkladů dobré a špatné praxe. Celkové hodnocení evaluačních zpráv podle hodnotícího schématu je poměrně pozitivní. Hlubší analýza však odhalila některá slabá místa evaluační praxe, například nedostatečné využití teorie změny, dílčí nedostatky v popisu metodologie (jako je nedostatečný popis vzorku, postupu analýzy dat nebo kvality a validace dat), slabé propojení mezi některými zjištěními a doporučeními či variabilní kvalitu zpracování doporučení. Z hlediska výzkumných metod převažuje použití kvalitativních dat z rozhovorů nebo analýzy dokumentů, ale používány jsou i dotazníková šetření omezenějšího rozsahu. Používané postupy umožňují hlubší vhled do kontextu intervencí, ale často nepokrývají aspekty kauzality jejich efektů.

**Klíčová slova:** Evaluace, evaluační zprávy, zahraniční rozvojová spolupráce, metodologie evaluace, hodnocení kvality výzkumu, kvalita evaluační praxe, příklady dobré praxe

**Abstract:**

The thesis focuses on examining the practice of project and program evaluations within Czech development cooperation through the analysis of fifteen evaluation reports from 2018–2022. The primary goal was to identify the strengths and weaknesses of the evaluations and to propose recommendations for improving evaluation practices. Specifically, the analysis examined how evaluators worked with sources and data and whether the formulated conclusions and recommendations aligned with the findings of the evaluation research. The quality of the evaluation reports was assessed using an assessment tool supplemented by content analysis. Recommendations were developed based on the analysis of examples of good and poor practices. The overall assessment of the evaluation reports using the evaluation framework is relatively positive. However, the research revealed several weaknesses in evaluation practices, such as insufficient use of theory of change, partial deficiencies in the description of methodology (e.g., inadequate description of the sample, data analysis procedures, or data quality and validation), weak connections between some findings and recommendations, and variable quality in the formulation of recommendations. In terms of research methods, qualitative data from interviews and document analysis predominate, although surveys are also employed (often limited in sample size). These approaches provide deeper insights into the context of interventions but often fail to address the causal aspects of their effects.

**Keywords:** Evaluation, evaluation reports, foreign development cooperation, evaluation methodology, research quality assessment, quality of evaluation practices, examples of good practices

# Obsah

Seznam zkratk	7
Seznam tabulek a grafů	8
Seznam boxů	9
1 Úvod	10
2 Evaluace projektů rozvojové spolupráce	13
2.1 Definice evaluace a její role v zahraniční rozvojové spolupráci	13
2.2 Evaluace v praxi české zahraniční rozvojové spolupráce	15
2.3 Evaluační design	18
2.3.1 Metody sběru a analýzy dat	21
2.3.4 Inference a interpretace výsledků	22
2.3.5 Validita, reliabilita a validace v kontextu evaluace	23
2.4 Hodnocení kvality evaluace	25
3 Metodika	29
3.1 Metodologické pojetí diplomové práce	29
3.2 Charakteristika využitých zdrojů a dat	30
3.3 Hodnotící schéma evaluačních zpráv	33
3.4 Postup vyhodnocení a analýzy dat	38
4 Evaluační praxe projektů rozvojové spolupráce	39
4.1 Souhrnná analýza metodologie sledovaných evaluačních zpráv	39
4.2 Souhrnné vyhodnocení analýzy EZ dle hodnotícího schématu	47
4.2.1 Vyhodnocení sekce (1) – Design a evaluační otázky (EO)	50
4.2.2 Vyhodnocení sekce (2) – Data	59
4.2.3 Vyhodnocení sekce (3) – Interpretace	74
4.3 Shrnutí zásadních zjištění a poznatků výzkumu	85
5 Závěr	88
5.1 Možnosti využití závěrů z analýzy EZ v praxi	91
6 Seznam zdrojů a literatury	93
7 Seznam příloh	97

## Seznam zkratek

ČES	Česká evaluační společnost
ČRA	Česká rozvojová agentura
DP	Diplomová práce
EBRD	Evropská banka pro rekonstrukci a rozvoj
EO	Evaluační otázka
EZ	Evaluační zpráva
INESAN	Institut evaluací a sociálních analýz
HNP	Hrubý národní produkt
MDGs	Rozvojové cíle tisíciletí
MMF	Mezinárodní měnový fond
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
ODA	Oficiální rozvojová spolupráce
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OECD/DAC	Výbor OECD pro rozvojovou spolupráci
OSN	Organizace spojených národů
RCT	Randomizované kontrolované studie
SB	Světová banka
SDGs	Cíle udržitelného rozvoje
ZRS	Zahraniční rozvojová spolupráce

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka č.1	Sektor a země realizace evaluovaných projektů a programů
Tabulka č.2	Rozdělení hodnotícího schématu do jednotlivých sekcí
Tabulka č.3	Zarámování evaluačního designu / plánu
Tabulka č.4	Metody sběru dat
Tabulka č.5	Dostupné informace o velikosti vzorku v rámci metodologické části EZ
Tabulka č.6	Překážky a omezení evaluace (výzkumu)
Tabulka č.7	Metody analýzy dat
Tabulka č.8	Metody validace dat
Tabulka č.9	Bodové vyhodnocení analýzy evaluačních zpráv dle hodnotícího schématu
Tabulka č.10	Bodové hodnocení sekce (1) Design a evaluační otázky
Tabulka č.11	Bodové vyhodnocení otázky č.1
Tabulka č.12	Bodové vyhodnocení otázky č.2
Tabulka č.13	Bodové vyhodnocení otázky č.3
Tabulka č.14	Bodové hodnocení sekce (2) Data
Tabulka č.15	Bodové vyhodnocení otázky č.4
Tabulka č.16	Příklady identifikovaných nedostatků zdrojů dat v EZ hodnocených dvěma body
Tabulka č.17	Bodové vyhodnocení otázky č.5
Tabulka č.18	Bodové vyhodnocení otázky č.6
Tabulka č.19	Bodové vyhodnocení otázky č.7.
Tabulka č.20	Bodové vyhodnocení otázky č.8
Tabulka č.21	Bodové vyhodnocení otázky č.9
Tabulka č.22	Bodové vyhodnocení otázky č.10
Tabulka č.23	Bodové vyhodnocení otázky č.11
Tabulka č.24	Bodové hodnocení sekce (3) Interpretace
Tabulka č.25	Bodové vyhodnocení otázky č.12
Tabulka č.26	Bodové vyhodnocení otázky č.13
Tabulka č.27	Bodové vyhodnocení otázky č.14
Tabulka č.28	Bodové vyhodnocení otázky č.15
Graf č.1	Počet EZ dle získaných bodů



## Seznam boxů

- Box č.1 Příklad slabé práce s kontextem evaluace
- Box č.2 Příklad dobré praxe práce s kontextem evaluace
- Box č.3 Příklad omezení ve vyhodnocení EO zaměřených na dopady intervence
- Box č.4 Příklad problému s fází programování dotačního titulu
- Box č.5 Příklad nedostačující prezentace rekonstruované intervenční logiky
- Box č.6 Příklad dobré praxe zpracování rekonstrukce intervenční logiky (teorie změny)
- Box č.7 Příklad dobré praxe práce se sledovanými indikátory v textu EZ
- Box č.8 Příklad dobré praxe popisu vzorku
- Box č.9 Příklad dobré praxe popisu práce se vzorkem
- Box č.10 Příklad dobré praxe popisu práce s cílovými skupinami intervence
- Box č.11 Příklad nedostatečného rozvedení využitých metod evaluace
- Box č.12 Příklad dobré praxe zpracování kapitoly metod sběru a analýzy dat
- Box č.13 Příklad dobré praxe nastínění funkce experta v evaluačním týmu
- Box č.14 Příklad dobré praxe výčtu metod analýzy dat
- Box č.15 Příklad dobré praxe popisu zapojení experta evaluačního týmu v rámci evaluace
- Box č.16 Příklad dobré praxe práce autorů EZ s možnostmi konkrétního evaluačního designu
- Box č.17 Příklad kapitola k zhodnocení evaluačních postupů
- Box č.18 Příklad dobré praxe práce se zdroji dat v rámci interpretace zjištění
- Box č.19 Příklad špatné praxe práce se zdroji v rámci interpretace zjištění
- Box č.20 Příklad dobré praxe označení zainteresované skupiny v rámci anonymizované citace zdroje
- Box č.21 Příklad sporného využití projektových dat pro hodnocení programového nastavení
- Box č.22 Neadekvátní využití projektových dat pro hodnocení programového nastavení – doplnění
- Box č.23 Příklad dobré praxe průběžné validace zjištění v textu
- Box č.24 Příklad průběžné validace zjištění v textu
- Box č.25 Příklad dobré praxe objasnění omezení vycházejících z vybraného vzorku pro evaluační výzkum
- Box č.26 Příklad slabého zpracování evaluačních doporučení
- Box č.27 Příklad dobré praxe zpracování evaluačních doporučení

# 1 Úvod

Desetiletí vědeckého výzkumu přinesla obrovské množství výsledků jednotlivých výzkumů a studií. Ve druhé polovině, a zejména pak od konce 20. století se proto začala čím dál větší pozornost upínat i ke snahám o systematické syntézy existujících poznatků, především v aplikovaných vědách, jakými jsou zdravotnictví či vzdělávání (viz např. Chalmers a kol. 2002). Syntéza poznatků má potenciál přinést komplexnější porozumění určité problematice, ale zjišťuje též nedostatky a mezery v dosavadním výzkumu. Tím může přispívat k ucelení poznání a formuje zaměření dalšího výzkumu.

Tyto snahy zahrnovaly především syntézy kvantitativně zaměřených studií a zahrnovaly i systematické kritické zhodnocení (critical appraisal) studií z hlediska jejich metodologické kvality a důvěryhodnosti. Klíčovým aspektem syntéz poznatků je i zlepšení možností jejich generalizace (Carroll & Booth, 2015; Chalmers a kol., 2002). Tyto snahy jsou bezesporu nadále aktuální i v kontextu volání po větší míře využití vědeckých poznatků v politickém rozhodování. To odráží i aktivity organizací, jakými jsou např. Cochrane<sup>1</sup> či Campbell Collaboration<sup>2</sup>, které se zaměřují na systematickou syntézu výzkumných výsledků a další podporu tzv. praxe postavené na důkazech (evidence-based practice) (Carroll & Booth, 2015; Spencer a kol., 2003).

Systematické rešerše a další systematické analýzy výsledků (meta-analýzy) jednotlivých primárních studií jsou již etablovaným nástrojem zejména pro výzkumy hodnotící intervence prostřednictvím experimentálních či kvazi-experimentálních metod (jakými jsou například randomizované kontrolované studie – RCT). Naopak nástroje a postupy syntézy poznatků dosažených dalšími výzkumnými metodami, včetně kvalitativních, jsou zatím méně rozvinuty a standardizovány, byť existují. Takové studie jsou neméně stejně potřebné, neboť mohou pomoci pochopit fungování sledované intervence, jejího kontextu a mechanismů (Carroll & Booth, 2015; Spencer a kol., 2003).

Z hlediska formování politik je důležitým výzkumným nástrojem evaluace jednotlivých projektů, programů, či politik (obecně řečeno intervencí). Evaluace v tomto smyslu představují primární aplikované výzkumné studie. Jednou z oblastí, kde se evaluací standardně používá, jsou i intervence realizované v rámci zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS). Ta v Česku spadá pod gesci Ministerstva zahraničních věcí (MZV). Nad jejím praktickým naplněním pak dohlíží Česká rozvojová agentura (ČRA), která kromě distribuce finančních prostředků dohlíží také na monitoring a evaluaci jednotlivých projektů a programů.

---

<sup>1</sup> Více o organizaci Cochrane dostupné z: <https://www.cochrane.org/about-us>

<sup>2</sup> Více o organizaci Campbell Collaboration dostupné z: <https://www.campbellcollaboration.org/>

Právě výsledky evaluací mohou přinášet důležité informace s ohledem na efektivitu jednotlivých typů intervence, ale také účelnosti vynaložených prostředků. Z tohoto hlediska se syntéza poznatků z výsledků evaluací jeví jako ideální nástroj, který může rozšířit poznání nejen o české praxi rozvojové spolupráce, ale také o obecných mechanismech rozvojových intervencí ve třetích zemích. Příkladem takové meta-analýzy evaluací projektů české ZRS je např. diplomová práce Michaely Peštové s názvem *Hodnocení efektivnosti zahraniční rozvojové spolupráce Česka v období 1996–2010* (Peštová, 2012). Již ta zmiňuje omezení, která pro takový výzkum představuje forma a kvalita zpracování jednotlivých evaluačních zpráv (EZ).

Situace v této oblasti se mění a pozitivním zjištěním je fakt, že samotnému zhodnocení kvality evaluační praxe je již nyní věnována ze strany MZV, ale také například Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), pozornost. OECD tak např. v roce 2016 vydala souhrnné stanovisko k evaluačním praxím v členských zemích včetně Česka, které popisuje evaluační systémy jednotlivých zemí. V souvislosti se sledováním kvality českých evaluací je zmíněna existence referenční skupiny, která se účastní každé z evaluací, a to v obsazení zástupců MZV, ČRA, expertů dalších ministerstev dle zaměření evaluace, ale také nezávislého experta na evaluační metodologii z řad České evaluační společnosti (ČES) (OECD, 2016). Jedním z těchto expertů je např. Mgr. Daniel Svoboda, který je i autorem souhrnných stanovisek pracovních verzí evaluačních zpráv za roky 2014, 2015 a 2016<sup>3</sup>. V nich na konkrétních příkladech představuje zjištění týkající se odborné i formální stránky zpracování evaluací a navazující doporučení pro zlepšení kvality evaluační praxe.

Právě na to svým zacílením navazuje tato diplomová práce (DP). Jejím cílem je zhodnocení evaluační praxe u projektů české ZRS prostřednictvím zhodnocení kvality EZ, jakožto hlavních výstupních dokumentů jednotlivých evaluačních výzkumů. Hodnocení se pak zaměří především na práci evaluátora se zdroji a daty a následnou interpretaci výsledků. Klíčovým bodem výzkumu je, zda stanovené evaluační závěry a doporučení odpovídají (jsou podloženy) prezentovaným empirickým poznatkům. Tedy zda autor/ka evaluace či evaluační tým postupoval adekvátně a důvěryhodně ve vyhodnocování evaluačních zjištění podle kritérií přijímaných odbornou komunitou. Kromě samotného vyhodnocení kvality evaluační praxe si tato práce klade za navazující cíl využít dosažené poznatky pro formulaci praktických doporučení ohledně osnovy evaluačních zpráv.

---

<sup>3</sup> Všechna stanoviska jsou dostupná z: <https://czecheval.cz/cs/Aktivita/Stanoviska>

Je třeba zdůraznit, že cílem této DP ovšem není komplexní zhodnocení poznatků jednotlivých evaluací, ale vyhodnocení jejich postupů. Autorka pracuje s evaluačními zprávami, které prezentují omezené množství informací o proběhlém evaluačním výzkumu. Jedním z důvodů je i skutečnost, že je pracováno s poměrně velkým vzorkem, a to 15 EZ a jejich přílohami. Cílem tedy také není vyhodnocení efektivity intervencí, kterým se evaluace věnují.

V průběhu iterativního procesu zpracovávání této DP byly postupně formulovány následující výzkumné otázky:

Hlavní otázka 1) Jaká je evaluační praxe projektů české rozvojové spolupráce s ohledem na kvalitu výzkumných metod a prezentace poznatků?

Dílčí otázka 1.1) Jaké výzkumné metody a postupy převažují? Jsou tyto metody dostatečně robustní pro vyvozované závěry?

Dílčí otázka 1.2) Odpovídá interpretace výsledků využitým výzkumným metodám?

Hlavní otázka 2) Poskytují zkoumané evaluační zprávy, jakožto hlavní výstupní dokument evaluací projektů české ZRS, kvalitní, dále využitelné informace o hodnocených intervencích?

Dílčí otázka 2.1) Jaká je kvalita zpracování evaluačních zpráv?

Dílčí otázka 2.2) Obsahují evaluační zprávy dostatečné a kvalitní informace o efektivitě hodnocených intervencí?

Hlavním zdrojem dat budou autorce samotné evaluační zprávy z evaluačních výzkumů intervencí české ZRS. Pro jejich systematické zhodnocení se autorka rozhodla využít hodnotící schéma, sestavené na základě existujících kontrolních seznamů (check-lists) pro evaluace. Jejich vývojem se zabývá například Mertens & Wilson, (2018). Příprava hodnotícího schématu, včetně rešerše přístupů k hodnocení evaluací se zaměřením na kvalitativní výzkum, byla proto stěžejním metodickým krokem této DP.

Následující druhá kapitola bude věnována zarámování výzkumu DP prostřednictvím rozboru funkce evaluací a stávající evaluační praxe české ZRS. Dále se autorka pokusí v rámci této kapitoly objasnit jednotlivé parametry evaluačního designu, které budou následně hodnoceny. V rámci teoretického zarámování budou v neposlední řadě diskutovány obecné přístupy k hodnocení evaluací. Třetí kapitola bude věnována popisu metodologie, zejm. tedy hodnotícího schématu, včetně limitací jeho využití. V rámci čtvrté kapitoly autorka představí výsledky analýzy evaluačních zpráv. Představeny budou také příklady dobré a špatné praxe. Na základě těchto zjištění byla odvozena konkrétní doporučení pro zainteresované strany evaluačního procesu české ZRS. V páté kapitole pak autorka shrnuje provedený výzkum a odpovídá na výzkumné otázky.

## 2 Evaluace projektů rozvojové spolupráce

### 2.1 Definice evaluace a její role v zahraniční rozvojové spolupráci

V obecné rovině lze shrnout, že „je [evaluace] typem systematické a kontrolované činnosti, která napomáhá při rozhodování.“ (Hendl, s.274). Průsečíkem existujících definic evaluace je především hodnotící funkce evaluace prováděná skrze formalizované postupy s cílem naplnit požadavky vycházející od klienta či zadavatele evaluace (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Jedním ze základních účelů evaluace je zpětná vazba, a to jak samotným politikům, či zprostředkovatelům intervence, tak i veřejnosti, jejíž prostředky jsou na tyto činnosti vynakládány (Drlíková a kol., 2020; Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Pro účely evaluace intervencí ZRS jsou podstatné zejména tato očekávání: „a) přinášet užitečné a využitelné náměty na zlepšení prováděných intervencí, b) odstraňovat, či minimalizovat implementační selhání a c) zvyšovat efektivitu prováděných intervencí.“ (Hendl, s.272).

V oblasti ZRS se tradičně podílí velkou měrou na vypracování metodiky a standardů evaluace OECD. Definice evaluace OECD pak vychází především z potřeb systematického a objektivního hodnocení rozvojových projektů, programů či politik, ať už ukončených či v procesu implementace (OECD - DAC, 2010). Konkrétně definice rozvojové evaluace v glosáři OECD zní: „Systematické a objektivní zhodnocení probíhající či ukončené rozvojové intervence, jejího designu, implementace a výsledků... Evaluace také odkazuje na proces určování hodnoty nebo významu aktivity, politiky nebo programu.“ (OECD, 2002, s. 21-22, překlad autorky).

Trochim (1998) pak také upřesňuje „pozici“ evaluační profese jako takové: „Evaluace je profese, která využívá formální metodologie, k poskytnutí užitečných empirických důkazů o veřejných subjektech (jako jsou programy, produkty, provedení) v kontextu rozhodování, které je ze své podstaty politické a zahrnuje více, často odporujících si stakeholderů, kde jdou zdroje zřídka dostatečné a kde existují významná časová omezení“ (Mertens & Wilson, 2018 s. 5; Trochim, 1998, s. 248, překlad autorky)

Evaluace tedy v první řadě hodnotí produkty politických, resp. strategických rozhodnutí, v druhé pak tvoří rámec pro budoucí rozhodování, a tím nese potenciál ovlivňovat „osudy“ zainteresovaných skupin od zadavatele, donora, realizátora po cílové, a to plánovaně i neplánovaně zasažené skupiny (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Evaluace jsou v podstatě aplikovaným (sociálním) výzkumem, byť, způsob provázání ovšem závisí jednak na podstatě evaluovaného, ale také na pozici samotného evaluátora (Mertens & Wilson, 2018).

Evaluace se jako profese začala etablovat zejména v období po 2. světové válce, kdy přišly do kurzu robustní státem financované politiky a programy spojené s poválečnou obnovou. Nejintenzivněji se pak rozvíjela tato profese v „západním světě“ tedy státech severní Ameriky a západní Evropy, jakožto nezbytná součást demokratických procesů (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Význam evaluace dále vzrostl s rozvojovými politikami 60. let 20. stol. zaměřenými na boj s chudobou v rozvojových státech. Tato skutečnost zavedla vzniku specifického odvětví evaluační praxe spojeného se zahraniční rozvojovou spoluprací.

Programová evaluace se tak rozvíjela bok po boku velkých mezinárodních organizací, jakými jsou Světová banka (SB), Mezinárodní měnový fond (MMF) či Evropská banka pro rekonstrukci a rozvoj (EBRD), ale v neposlední řadě také Organizace spojených národů (OSN) (Morra-Imas a kol., 2009). Právě poslední zmíněná OSN pak hraje v podobě rozvojové spolupráce a boje s chudou v globálním měřítku primární roli. Skrze Rozvojové cíle tisíciletí (MDGs), potažmo dnes již Cíle udržitelného rozvoje (SDGs), určuje po dvě dekády směr a podobu rozvojových aktivit. Právě evaluace je nástrojem, který slouží jako pomyslné zrcadlo implementovaným politikám, programům a projektům, a to nejen s ohledem na hodnocení efektivnosti alokovaných zdrojů, ale také širších společenských proměn, na které mají implementované programy a politiky vliv (Mertens & Wilson, 2018).

Škála problémů, kterým se evaluace může věnovat je však široká a s tím i typy evaluací. Typologii evaluací určuje několik hledisek, a proto podobně jako u definování evaluace je i rozlišení jednotlivých typů evaluace poměrně problematické. Jednak mohou být evaluace rozděleny podle velkého množství různých faktorů, dále se typologie liší podle autorů, kteří ji připravují. Obecně můžeme na evaluace nahlížet skrze formu jejich využití: (1) „zjišťování detailů o využití vstupů a potřebách intervence v budoucnu, (2) hledání oblastí, které potřebují změnu či vylepšit využívané praktiky, (3) hodnocení efektivity programu, (4) hodnocení intervence skrze lidská práva a sociální spravedlnost“ (Mertens & Wilson, 2018, s. 245-247, překlad autorky, číselné označení přidáno autorkou)

Konkrétní rozřazení podle typů evaluací nabízí např. Průvodce evaluátora, který evaluace rozlišuje z hlediska: (1) Účelu: formativní, sumativní evaluace; (2) Zpracovatele: interní, externí, smíšená evaluace; (3) Fáze programu: ex-ante, ad-hoc, ongoing, mid-term, závěrečná evaluace, ex-post; (4) Povahy evaluace: strategická evaluace, operativní/procesní evaluace, tematická evaluace, dopadová/výsledková evaluace, autoevaluace (Drlíková a kol., 2020).

Je nutné dodat, že toto není vyčerpávající výčet všech typů evaluace, které bývají využívány. Zároveň v praxi jen s těžší narazíme na jasně vymezený typ prováděné evaluace, častěji jsou evaluace kombinací více typů (Hendl & Remr, 2017; Mertens & Wilson, 2018). Rozlišení typů evaluace ovšem není pouze otázkou teorie, naopak typ evaluace souvisí s dalšími aspekty evaluace, a to především s jejich praktickým provedením. Každý řešený problém si žádá specifický přístup, určení typu prováděné evaluace pak usnadňuje výběr evaluačního designu společně s tvorbou evaluačních otázek a využití metodologie sběru a analýzy dat (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Správné určení a formulace evaluačních otázek je jedním ze stěžejních bodů evaluace. V procesu jejich formulace by se měly střetávat požadavky všech zúčastněných stran. Dále by měly zohledňovat možnosti finanční a časové, ale také expertní kvality evaluačního týmu. Na základě těchto faktorů pak může být sestaven evaluační design, který udává, jakým způsobem bude na otázky odpovězeno (Morra-Imas a kol., 2009).

## **2.2 Evaluace v praxi české zahraniční rozvojové spolupráce**

Česká ZRS je jedním z důležitých a strategických nástrojů české zahraniční politiky, a to jak na bilaterální, tak multilaterální úrovni. Konkrétně je podle Strategie zahraniční rozvojové spolupráce České republiky pro roky 2018-2030 rozvojová spolupráce a humanitární pomoc „výrazem solidarity, klíčovým nástrojem zahraniční politiky a investicí do vlastní bezpečnosti“ (ČR, 2017, str. 4). V rámci širší vize je pak cílem ČR přispět k udržitelnému ekonomickému a sociálnímu rozvoji a prosperitě partnerských zemí. Toho by mělo být dosaženo právě skrze rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc společně s prevencí konfliktů, stabilizací, ale také obchodní a ekonomickou spoluprací a strategickým partnerstvím (MZV ČR, 2017).

Podoba strategie ZRS je dána účastí ČR na mezinárodních dohodách, které se váží k rozvojové spolupráci a humanitární pomoci. Aktuálním obecným rámcem udávajícím základní trendy v tomto oboru je Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj přijatá v roce 2015 na poli OSN. Jak již bylo zmíněno výše, Agenda 2030 stanovuje sedmnáct SDGs, které navazují na osm MDGs. Neméně důležité jsou další přijaté doplňující dokumenty, a to Agenda z Addis Abeby věnující se především financování rozvoje se stanoveným cílem pro jednotlivé státy, a to dostát závazku ve financování rozvojové spolupráce a humanitární pomoci ve výši 0,33 % z HNP na Oficiální rozvojovou spolupráci (ODA) do roku 2030. Dále je to např. Sendaiský rámec pro snižování rizika katastrof 2015 – 2030, ale také Pařížská klimatická dohoda věnující se problematice klimatické změny, životního prostředí a zranitelnosti vůči přírodním katastrofám (ČRA, 2020).

Od roku 2013 je Česko členem Výboru OECD pro rozvojovou spolupráci (OECD/DAC) a řadí se tak mezi třicet nejvyspělejších zemí světa, které poskytují nejen finanční podporu méně rozvinutým státům, oficiálně nazývanou Oficiální rozvojová spolupráce (ODA). OECD/DAC pak určuje v rámci závazné metodiky, jaké prostředky mohou být vykázány v rámci ODA. Jsou to např. finanční toky, ale také technická pomoc či komodity financované z veřejného státního rozpočtu, které směřují k socio-ekonomickému rozvoji partnerských zemí. Kromě správného rozlišení ODA pak OECD/DAC určuje mezinárodně platné standardy a dohlíží na spolupráci a efektivnost zahraniční rozvojové spolupráce skrze danou platformu (MZV ČR, 2017; OECD, 2021).

Kromě OSN a OECD je potřeba dále zmínit Evropskou unii, která v rámci Evropského konsenzu o rozvoji, vycházejícího z Globální strategie EU, umožňuje kooperaci členských zemí v realizaci Agendy 2030. Společně se Strategickým rámcem Česká republika 2030 a Koncepcí zahraniční politiky ČR definují výše zmíněné rámce mezinárodních organizací samotnou Strategii zahraniční rozvojové spolupráce České republiky 2018-2030. Ta blíže specifikuje problematiku, na kterou se ZRS v daném období zaměřuje a partnerské země, do kterých svou snahu primárně ČR směřuje (MZV ČR, 2017).

Forma, kterou je zahraniční rozvojová pomoc distribuována, je různá. Větší část ODA (až 70 %) jde na multilaterální projekty, a to zejména ve formě finanční podpory. Zbýlých 30 % je využito v rámci bilaterálních (dvoustranných) projektů, ale i dalších forem spolupráce zaměřených ať už na neziskový či soukromý sektor. Výše ODA osciluje v posledních letech mezi 0,11% - 0,15% HNP Česka, což je stále poměrně málo vzhledem ke stanovenému cíli 0,33% HNP do roku 2030, a je jedním z vyzdvihovaných bodů k řešení v budoucích letech (ČRA, 2020; FoRS, 2021). Realizaci klasických dvoustranných projektů v partnerských zemích má na starosti ČRA, další aktivity, které zákonně nespádají pod gesci ČRA spádají pod gesci MZV, kde je samostatným pracovištěm pro oblast ZRS Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci MZV (ČRA, 2016).

Mezi činnosti Odboru, a tedy i gesci MZV ČR taktéž spadá proces evaluace. Obecná role evaluace je blíže popsána v předešlých kapitolách. Ve Strategii zahraniční rozvojové spolupráce je pak zdůrazněn význam evaluace pro zkvalitňování ZRS, ale také jako nástroj kontroly odpovědnosti a transparentního partnerství, a to jak vůči partnerským zemím, tak i české veřejnosti (MZV ČR, 2017). V Metodice projektového cyklu je popsán význam evaluace jako součást projektového cyklu, přispívající k budoucímu rozhodování o zbylých fázích cyklu: programování, identifikace, formulaci i realizaci projektu (ČRA, 2016).



Kromě Odboru rozvojové spolupráce, které má na starosti stěžejní část evaluačního procesu, konkrétně přípravu zadání, sestavení referenční skupiny či výběr externího evaluátora, se na provedení evaluace podílí Zastupitelský úřad v místě evaluační mise, Teritoriální odbor MZV, ČRA, která komunikuje s evaluátory a poskytuje potřebné materiály a podklady k evaluovanému projektu a v neposlední řadě také Rada pro ZRS. Samotné evaluace jsou pak realizovány externími evaluátory, či evaluačními týmy, kteří jsou vybíráni skrze veřejné soutěže za pomoci hodnotících kritérií (ČRA, b.r.). Výběr projektů k evaluaci spadá každoročně do kompetencí Odboru rozvojové spolupráce, konečný výběr schvaluje Rada pro ZRS (ČRA, b.r.), jednotlivé plány evaluací jsou pak dostupné na stránkách <https://www.mzv.cz/>. Tamtéž jsou pro veřejnost k nahlédnutí hlavní výstupní dokumenty jednotlivých evaluací, evaluační zprávy.

Evaluační nebo také závěrečné zprávy evaluace jsou jedním ze základních výstupních dokumentů evaluace. Právě zdárná a efektivní komunikace těchto informací je jedním z předpokladů využití evaluačních zjištění ve strategickém rozhodování subjektů, kterých se evaluace týká, a porozumění daným intervencím širší veřejností. Kvalita evaluačních zpráv je tedy vedle kvality provedení evaluace velmi důležitým aspektem evaluačního procesu (Drlíková a kol., 2020). Bez kvalitně zpracované evaluační zprávy může sebelépe provedená evaluace přijít vniveč.

Evaluační zprávy mají předem danou strukturu, jejich obsah je pak dán zejména zadáním klienta, v praxi projektů české ZRS jsou to Zadávací podmínky zpracované Odborem rozvojové spolupráce, a dále samotným zpracováním tohoto zadání evaluátory. Nezbytnou součástí evaluačních zpráv je:

- Kontext evaluace – stručný popis evaluovaného projektu a účelu evaluace
- Metodologie – popis využitých metod evaluace ke sběru a analýze dat a jejich omezení
- Zjištění – shrnutí evaluačních otázek a odpovědí na ně, prezentace výsledků hodnocení
- Závěry a doporučení – analýza zjištění a popis jejich využití v praxi
- Manažerské shrnutí – shrnutí kontextu a zjištění pro snazší orientaci a práci s daty
- Povinné přílohy – shrnutí zprávy v anglickém jazyce (se shodným obsahem a strukturou jako shrnutí v českém jazyce); seznam a vysvětlení použitých zkratk; seznam prostudovaných dokumentů, příp. též dřívějších evaluačních zpráv v dané tématice a odborné literatury, relevantní internetové odkazy; seznam interview (přehled klíčových respondentů) a skupinových diskusí (fokálních skupin); využití dotazníků, okruhy pokládaných otázek; analýzy výsledků průzkumů, dotazníkových šetření, faktická zjištění; shrnutí zásadních výsledků rozhovorů a fokálních skupin s klíčovými respondenty (nejsou-li v textu); zadávací podmínky (Terms of Reference); tabulka vypořádání (zásadních) připomínek referenční skupiny a dalších aktérů programu; přehled připomínek vzešlých z diskuse při závěrečné prezentaci a jejich vypořádání ze strany evaluačního týmu (v případě potřeby); checklist povinných náležitostí evaluační zakázky

Zprávy jsou taktéž limitované svým rozsahem, samotné tělo evaluační zprávy by nemělo zabrat více jak 25 stránek formátu A4. Konečná podoba evaluačních zpráv však záleží převážně na evaluačním týmu a jeho schopnostech, které pak mohou mimo jiné ovlivnit kvalitu a čitelnost předkládaných důkazů a informací. Obsah zpráv je do velké míry formován výše zmíněnými standardy OECD/DAC. Konkrétně se u evaluací rozvojové spolupráce sledují kritéria: Relevance (relevance), Účelnosti (effectiveness), Efektivity (efficiency), Dopadů (impact) a Udržitelnosti (sustainability) (OECD - DAC, 1991). Ty jsou určujícími okruhy pro tvorbu jednotlivých evaluačních otázek. Kromě těchto mezinárodních kritérií jsou dále sledována tzv. kritéria průřezová, těmi jsou: Řádná správa věcí veřejných, Životní prostředí a Lidská práva a gender. Tato kritéria jsou udávána v rámci celkové Strategie ZRS a k jejich hodnocení byl vyvinut speciální nástroj Institutem evaluací a sociálních analýz (INESAN) oficiálně používaný od roku 2018 (MZV ČR, 2017).

Evaluátoři se taktéž zavazují dodržovat etické principy, které jsou shrnuty v rámci Etického kodexu evaluátora vypracovaného Českou evaluační společností, která dohlíží na kvalitu evaluační praxe, ale také např. na nové trendy v oboru. Součástí kontroly kvality evaluační praxe jsou jednak prováděné meta-evaluace ze strany České evaluační společnosti, která publikovala souhrnné zprávy pro roky 2014, 2015 a 2016<sup>4</sup>. ale také kontrola národního evaluačního systému ze strany OECD, která v roce 2016 vydala souhrnné hodnocení všech národních evaluačních systémů, které patří pod OECD/DAC (OECD, 2016)<sup>5</sup>. Hodnocení České evaluační společnosti jsou pak postavena např. na formálních evaluačních standardech: užitečnost, proveditelnost, korektnost, přesnost, či Etického kodexu evaluátora: odbornost, integrita, odpovědnost. Hodnocení se ale věnuje také naplňování jednotlivých fází evaluace a zpracování evaluační zprávy společně s pochopením a využitím standardů OECD/DAC ze strany evaluátorů.

### 2.3 Evaluační design

Evaluační design shrnuje obecný přístup evaluátora k řešenému problému. Pro uživatele evaluací je znalost evaluačního designu, jeho podstaty či silných a slabých stránek, důležitá především z hlediska pochopení a zhodnocení spolehlivosti a důvěryhodnosti evaluačních zjištění a vzešlých doporučení. Nejjednodušeji lze evaluační design popsat jako „*plán, co bude evaluace obsahovat*“ (Morra-Imas a kol., s.234 2009). Přesněji má design „*zajistit, aby získané informace a data umožnily odpovědět na evaluační otázky.*“ (Drlíková a kol., 2020). Morra-Imas a kol. (2009) zmiňuje rozlišení dvou základních rovin designu dle Pattona (1997) na konceptuální a technickou. Konceptuální rovina

---

<sup>4</sup> Dostupné z: <https://czecheval.cz/cs/Aktivita/Stanoviska>

<sup>5</sup> Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/evaluation-systems-in-development-co-operation\\_9789264262065-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/evaluation-systems-in-development-co-operation_9789264262065-en)

zahrnuje stanovení účelu evaluace, hlavní zainteresované strany či společenský a právní kontext evaluace otázky, které evaluaci formují. Technická rovina zahrnuje již samotné provedení, tedy určení hlavních evaluačních otázek, míry či indikátoru, skrze který budou hodnoceny výsledky intervence, metodologii výzkumného postupu dle druhu evaluačních otázek, identifikaci zdrojů dat či určení postupu vzorkování. (Morra-Imas a kol., 2009).

Jednou z důležitých, nikoliv však výhradních, vlastností evaluačního designu je jeho schopnost odhalit, zda za hodnocenými změnami či situací stojí skutečně sledovaná intervence (tzv. problém atribuce). Design by měl být sestaven tak, aby byl schopen určit příčinné a následkové vztahy mezi intervencí a jejími výsledky či dopady. Zaměření designu především na izolaci těchto kauzálních vztahů však může vést k opomíjení jiných důležitých aspektů, jako je pochopení mechanismů fungování intervence nebo identifikace faktorů, které toto fungování i pozorované výsledky ovlivňují. Prakticky je design evaluace dosti závislý na požadavcích zadavatele ohledně účelu evaluace, ale i dalšími faktory, jako je připravenost projektového či programového cyklu, časovými a finančními limity či expertízou evaluátora a jeho týmu (Better Evaluation, 2022).

Pro ověření kauzality se v evaluační praxi často výzkumníci opírají o teorii změny (theory-based approach, např. Chen, 1990) sloužící coby konceptuální analytický model. Teorie změny vysvětluje, jakým způsobem daná intervence (projekt) přinese či přinesla své výsledky (úspěch/neúspěch). Teorie obvykle začíná posloupností aktivit a výsledků (výstupů, bezprostředních výsledků, průběžných výsledků a konečných výsledků), které by měly nastat díky intervenci. To se běžně označuje jako „logika programu“ nebo „logický model“. Teorie změny však jde ještě dále a nastiňuje mechanismy a kontext, které podporují nebo naopak brání, aby se teorie projevila jako pozorovaný výsledek. Využívána bývá jak již ve fázi plánování (a to ať už samotné intervence či evaluace ex-ante), tak k hodnocení intervence. Pro evaluační praxi se jedná o důležitý nástroj, který napomáhá objasňovat zaměření a priority evaluace, zdroje dat a postupy při jejich analýze (Drlíková a kol., 2020; Morra-Imas a kol., 2009).

Typy evaluačního designu lze opět rozdělit podle více hlediska, avšak pro účely této DP bude v následující části kapitoly nastíněno pouze základní dělení. Stěžejní pro výběr designu je jak výše zmiňovaný účel evaluace, tak dostupné prostředky a čas pro samotnou realizaci, což přináší omezení a může znamenat nutnost kompromisů. Může se jednat o nutnost rychlého vypracování, ale také nekvalitní programování evaluace v počáteční fázi intervence a nedostatek dat. (Better Evaluation, 2022; Morra-Imas a kol., 2009).

Nejčastěji zmiňované rozdělení evaluačních designů ve vybraných publikacích týkajících se teorie evaluace je dle typů evaluačních otázek (Drlíková a kol., 2020; Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Obecně podle Morra-Imas a kol. (2009) rozlišujeme tři typy evaluačních otázek:

- a) Deskriptivní – snaží se o popsání stavu věcí v danou chvíli
- b) Normativní – poměřují to, co je, s tím, co by být mělo (aktuální stav s předem danými cíli)
- c) Kauzální – snaží se zjistit, k jakým změnám došlo díky dané intervenci, jaký efekt měla intervence na aktuální stav (mířící na výstupy a dopady)

K odpovědi na deskriptivní typ otázek bývá nejčastěji využíváno popisných a neexperimentálních designů. Pro normativní typ otázek se prakticky využívají designy stejné, jako u otázek deskriptivních, rozdílem jsou pouze využitá kritéria, vůči kterým je stav věcí hodnocen. Pro odpovědi na otázky o kauzalitě jsou nejčastěji využity experimentální či quasi-experimentální designy (Morra-Imas a kol., 2009).

Experimentální přístupy jsou tradičně spojovány s využitím intervenční skupiny (vystavené dané intervenci a kontrolní skupiny, nevystavené dané intervenci), a to s náhodným rozdělením do těchto skupin. Každý člen sledované populace tak má stejnou pravděpodobnost výběru do jedné z daných skupin, přičemž je pak u těchto skupin srovnávána změna relevantních indikátorů v čase. Často bývá označován za nejsilnější a nejrobustnější typ evaluačního designu, což platí právě k aspektu určení kauzálních vztahů mezi intervencí a měřenými výsledky – tzn. mají silnou vnitřní validitu. Kvasi-experimentální výzkumy odlehčují náročnosti v proveditelnosti, a to zejména tím, že se u vymezení intervenční a srovnávací skupiny vzdávají prvku náhodnosti přiřazení, což oslabuje již zmíněnou interní validitu (Mertens & Wilson, 2018).

Neexperimentální designy se pak soustředí na širší rozbor asociačních vztahů mezi intervencí a jejími efekty, ale i dalších charakteristik implementace a fungování intervence v daném kontextu. K hodnocení mohou využít jak již existující (sekundární), tak i nově sbíraná (primární) data. Nevýhodou těchto designů je především nižší míra schopnosti určení kauzálních vztahů, a tedy využití pro zodpovězení kauzálních otázek, tj. slabší interní validita (Morra-Imas a kol., 2009). Na druhou stranu mohou tyto designy v porovnání s experimentálními přístupy lépe popisovat mechanismy fungování intervence (zde mohou hrát významnou roli kvalitativní přístupy) a faktory ovlivňující toto fungování v daném kontextu. Díky tomu proto mohou mít relativně vyšší vnější (externí) validitu, když poskytují více informací potřebných pro zobecnění dosažených poznatků, resp. jejich přenositelnost.

Dalším aspektem designu se váže k charakteru dat, se kterými pracují. Zjednodušeně bývá často používáno dělení na kvantitativní a kvalitativní přístupy. V posledních letech je populární kombinování obou těchto přístupů, tak aby bylo dosaženo využití jejich silných stránek. Tyto smíšené (mixed-method) výzkumné designy mají řadu variant a metodických doporučení, která se týkají např. dodržení správné návaznosti postupů sběru, analýzy a výsledné inference dat (Caracelli & Greene, 1993; Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009).

### 2.3.1 Metody sběru a analýzy dat

Jednotlivé designy předepisují typy výzkumných metod použitých ke sběru a analýze konkrétních dat. Již bylo zmíněno zjednodušené rozdělení na kvantitativní a kvalitativní metody. Rozhodnutí o výběru a využití konkrétní metody by mělo být odvislé od zaměření (cílů) a kontextu evaluace. Každá z metod umožňuje v obecné rovině jinou formu poznání. Kvantitativní výzkumy umožňují číselné vyjádření intenzity sledovaného jevu. Daný jev, ale není popsán v jeho celé komplexitě – redukuje jej na vybrané měřitelné charakteristiky. Tuto komplexitu mohou lépe zachytit metody kvalitativního výzkumu, byť jsou kompromisní z hlediska uvedené měřitelnosti síly vztahu mezi proměnnými či opakovatelnosti v jiných podmínkách (Drlíková a kol., 2020; Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Ideální je pak kombinace obou přístupů.

Kromě požadavků zadavatele a zamýšleného využití výsledků jsou určujícím faktorem jeho praktické stránky, a to např. reálná dostupnost potřebných dat a proveditelnost jejich sběru a analýz, ale také časové a finanční limity (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009). Příkladem kvantitativních dat jsou data z dotazníkových šetření nebo data z různých statistických registrů. Postupů kvantitativní analýzy dat je celá řada a řadí se do popisné či inferenční statistiky. Míra zobecnitelnosti výsledků pak závisí na konkrétním designu, ale také na charakteristice a reprezentativnosti vybraného vzorku (Onwuegbuzie & Collins, 2007). Za další výhody kvantitativních metod bývá považována především možnost jejich zobecnitelnosti na větší populaci (Hendl, 2005), která však není automatická (Onwuegbuzie & Collins, 2007).

Příkladem tradičních kvalitativních metod sběru dat jsou rozhovory, pozorování, analýza dokumentů nebo artefaktů (Mertens & Wilson, 2018), byť je třeba podotknout, že i tyto přístupy mohou být využity pro sběr kvantitativně vyhodnocovaných dat. Zatímco kvalitativní výzkum umožňuje proniknout do hloubky zkoumaného problému a pochopit jeho podstatu v širších souvislostech, je omezován v možnostech testování obecně platných hypotéz (Hendl, 2005; Mioviský, 2006; Ritchie a kol., 2013).

### 2.3.4 Inference a interpretace výsledků

Další stejně důležitou fází výzkumu je interpretace výsledků výzkumu a vyvozování jeho závěrů. Závěry a doporučení by v evaluačních zprávách měly korespondovat s požadavky zadavatele, který je využije v praxi. Proces vyvozování závěrů se obecně nazývá inferencí. Každá z použitých metod sběru dat a jejich analýzy, ale také kontext výzkumu, má na proces inference vliv. Avšak o tom, jak by měl daný proces vypadat a jaké jsou možnosti a omezení jednotlivých typů metod se vedou v odborné společnosti rozsáhlé diskuze. Velmi diskutovaným problémem je především možnost vysvětlení kauzálních vztahů, ale také následná generalizace či přenesení daných závěrů do jiného prostředí (Carroll & Booth, 2015; Spencer a kol., 2003). Jak již bylo naznačeno, obecně se kvantitativním přístupům přisuzuje možnost generalizace na základě silné vnitřní validity a teoretické lepším možnostem replikace, naopak kvalitativním přístupům se přisuzuje schopnost porozumění jevům v daném kontextu.

Každý z přístupů má tedy svá specifika, omezení svého využití, ale také aspekty, které umožňují nahlížení kvality jednotlivých postupů a jejich aplikace. Kvantitativní přístupy se potýkají např. s otázkou náhodnosti výběru, velikostí vybraného vzorku či rozdílu mezi statistickou a praktickou signifikancí výsledků –(např. Mertens & Wilson, 2018). U interpretace poznatků kvalitativních přístupů je zásadním problémem reprezentativnost zjištění. Reprezentativnost ve smyslu možnosti zobecnění na populaci většinou není možná a typicky ani cíleným kritériem. Jde spíše o možnost přenositelnosti poznatků díky hloubkovému popisu dané situace, či generalizaci na základě teorie (kvalitativní poznatky, které formují či rozšiřují určité teoretické předpoklady). Lze tedy říci, že čtenář (resp. uživatel) poznatků je tak více závislý na kvalitativní interpretaci zjištění v jejich celku. To je tvořeno jak přímou evidencí, tak jakýmsi návodem k interpretaci samotného autora. Ten by měl dostát maximální otevřenosti v interpretačních procesech vůči čtenáři, kterému je pak v ideálním případě umožněno zhodnotit míru reprezentativnosti a možnosti případného využití zjištění v jiných případech (Ritchie a kol., 2013; Spencer a kol., 2003).

Způsob inference u smíšených přístupů je pak poměrně diskutované téma vzhledem ke střetávání dvou odlišných postojů k vyvozování závěrů. Problematické může být především potenciální pomíchání kvantitativních a kvalitativních postupů v různých fázích procesu vedoucí k nesprávnému vyvození závěrů (Tashakkori & Teddlie, 2008). V neposlední řadě pak může nastat ve specifických případech smíšených přístupů taková situace, kdy se výsledky kvantitativní a kvalitativní analýzy budou lišit. Nesprávné by ovšem bylo takovou situaci vyhodnotit jako chybu zvolené metodiky. Naopak, odlišné výsledky mohou být způsobeným různou podstatou dat a práce s nimi, a mohou tak zavdat podnět pro bližší přezkoumání výsledků a procesů k nim vedoucích a tím i k bližšímu porozumění podmínkám a kontextu zkoumaného (Mertens & Wilson, 2018).

### 2.3.5 Validita, reliabilita a validace v kontextu evaluace

Jednotlivé výzkumné studie, v tomto případě evaluace, mají obecně potenciál přispívat k rozšíření vědění. Výše zmíněné postupy jsou pak nástroji pro výzkumníky, jak tohoto dosáhnout. Otázkou ovšem je, jakým způsobem je zaručena důvěryhodnost jejich výsledků, a tedy i možnost vyvozování praktických důsledků z nových zjištění. Jak již bylo nastíněno výše, každá z fází výzkumu má svá omezení vycházející z možností jednotlivých metod. Důvěryhodnost či spolehlivost výsledků tedy závisí ve velké míře na práci výzkumníka s těmito metodami a jejich možnostmi zachytit a vysvětlit sledované jevy (Liao & Hitchcock, 2018).

Hodnocení výsledků studií či evaluací a postupů, které k nim vedou, může být formalizované i neformální. Formalizované postupy zahrnují např. tzv. peer review studie, meta-evaluace či evaluační audity. Neformální hodnocení však probíhá přirozeně i s každým čtením a využitím daných výstupů (Onwuegbuzie & Johnson, 2006; Ritchie a kol., 2013; Tashakkori & Teddlie, 2008).

Jak již bylo naznačeno, nahlížení kvality získaných závěrů a inferenčních postupů se přirozeně liší u kvantitativních, kvalitativních a smíšených přístupů. Avšak společných průsečíků co do kvality výzkumu je hned několik. Řadí se mezi ně mimo jiné zřetelné vysvětlení uvažování výzkumníka a propojení výzkumu s dosavadním poznáním a teorií, ale také stanovisky zkoumaných subjektů (Tashakkori & Teddlie, 2008). Pojmy související s kvalitou a důvěryhodností výzkumných postupů jsou obecně validita a reliabilita (Bryman a kol., 2008). Jejich využití bylo předně spojováno se kvantitativními postupy. Ty umožňují snazší standardizaci a případnou metodologickou kontrolu vstupujících externích faktorů (Dellinger & Leech, 2007; Ritchie a kol., 2013). Z tohoto hlediska je dle kvantitativního výzkumného paradigmatu důležitá reliabilita, která odkazuje na spolehlivost nebo konzistenci daného měření, tzn. schopnost provést daný výzkum ve stejných podmínkách s obdobnými výsledky. Druhou charakteristikou je validita, otázka správnosti nebo relevance měření (např. Collingridge & Gantt, 2008; Ritchie a kol., 2013).

Hledisko validity ovšem prošlo značným vývojem. V rámci kvantitativního paradigmatu se tak jedná například o validitu statistických závěrů související s vhodností statistických testů k odhalování vztahů a odlišností. Dále je to také validita související s designem výzkumu, která již byla zmíněna výše (viz již Campbell & Stanley 1963). Jedná se o rozdělení validity na interní (vnitřní) a externí (vnější). Interní představuje sílu designu kontrolovat alternativní možná vysvětlení výzkumných zjištění (tj. izolovat kauzální efekt mezi intervencí a měřenými výstupy) a externí představuje možnost generalizace zjištění na populaci, což také souvisí s jejich přenositelností (Dellinger & Leech, 2007; Onwuegbuzie & Johnson, 2006; Tashakkori & Teddlie, 2008).

V návaznosti na práce autorů Campbell & Stanley byly rozvinuty koncepty hrozeb pro validitu, kterými byly určeny externí faktory, které mohou za určitých podmínek zasahovat do všech fází výzkumu a potažmo tak i do konečné inference a interpretace výsledků (Onwuegbuzie & Johnson, 2006). Zatímco hodnocení kvality kvalitativního, ale také smíšeného přístupu je zatím méně formalizováno, resp. v mnoha ohledech nepanuje shoda, jak k takovému hodnocení přistoupit a nakolik využívat koncepty vytvořené primárně pro hodnocení kvality kvantitativního výzkumu (Bryman a kol., 2008). Pojmy validita a reliabilita jsou tak pro mnohé autory ve spojení s přístupy kvalitativního paradigmatu zavádějící a navrhují tak pojmy nové (Collingridge & Gantt, 2008; Onwuegbuzie & Johnson, 2006, 2006; Ritchie a kol., 2013; Tashakkori & Teddlie, 2008).

Collingridge & Gantt (2008) srovnávají pojmy reliabilita a validita ve srovnání kvantitativních a kvalitativních přístupů. Reliabilita v kvalitativním výzkumu, jinak též spolehlivost (dependability), znamená míru, do které jsou výzkumné postupy jasně zdokumentovány, konzistentní a transparentní. Validita, v kvalitativním výzkumu často označovaná jako důvěryhodnost (credibility), se zaměřuje na to, zda výzkum správně zachycuje sledovaný fenomén a odpovídá na výzkumné otázky. Validní výzkum se vyznačuje tím, že jeho zjištění jsou dobře podložena daty a adekvátně reflektují realitu účastníků výzkumu (Ritchie a kol., 2013).

Formulace závěrů je stěžejní fází zejména pro publikum, tedy pro všechny, kdo budou daný výzkum dále používat. To, jak můžeme se závěry výzkumu nakládat ovšem záleží právě na zpracování všech fází výzkumu autorem. Důkladný popis výzkumu je tak hlavním z předpokladů, díky kterému lze dané výsledky zobecňovat a přenášet na jiné podmínky. Autor by měl umožnit čtenáři nahlédnout do postupu jeho uvažování, zhodnotit přesnost prezentovaných kauzálních vazeb, a to i za použití teoretických konceptů a již existujícího poznání (Chalmers a kol., 2002; Ritchie a kol., 2013; Tashakkori & Teddlie, 2008).

Důvěryhodnost poznatků by měla být zlepšena triangulací, tedy využitím více zdrojů k ověření nebo upřesnění zjištění. Triangulace se může týkat jak metod sběru a analýzy, tak zdrojů či využitých teorií. Dalším nástrojem je využití zástupců studovaných skupin či respondentů výzkumu k validaci výsledků, tzn. využitá participativních postupů. Byť tyto ani další postupy nezaručí úplnou přesnost výsledků vzhledem k realitě, mohou významně zvýšit důvěryhodnost (Ritchie a kol., 2013). S tím souvisí i potřeba přesného popisu výzkumného designu, jeho replikovatelnost, logické provázání jednotlivých zjištění a závěrů, ale také propojení přístupů a designu s využitelným teoretickým rámcem (Ritchie a kol., 2013; Tashakkori & Teddlie, 2008).



## 2.4 Hodnocení kvality evaluace

Kvalita evaluace zásadně ovlivňuje její využití v praxi i přínos pro politická rozhodnutí. Klíčová je kvalita získané evidence, inferenčních procesů a validita zajištěná vhodným evaluačním designem (Liao & Hitchcock, 2018). Náhled na kvalitu evaluace by měl vycházet z obecných standardů výzkumných metodologií a evaluačních kritérií umožňujících srovnání jednotlivých evaluací. Evaluační kritéria a standardy vytvářejí rámec pro srovnatelnost a kvalitu evaluací na národní i mezinárodní úrovni. Jejich formulace podporuje diskuzi o podobě evaluací a přispívá k rozvoji evaluační praxe (OECD - DAC, 2010).

Existují mezinárodně uznávané standardy jako např. standardy American Evaluation Association (AEA) – Guiding principles for evaluators<sup>6</sup>, v rozvojové spolupráci pak Quality Standards for Development Evaluation<sup>7</sup> vypracované pod hlavičkou OECD/DAC. Oba typy standardů se dotýkají obdobných otázek spojených s etikou a provedením evaluace, principy OECD/DAC jsou pak vypracovány podle potřeb rozvojových evaluací.

Standardy OECD tak udávají do velké míry podobu evaluačního procesu. Důležitými body směrem ke kvalitě evaluace z hlediska kvality poskytnutých informací jsou konkrétně body 3.9 – 3.11 těchto standardů, které se vztahují k validitě a reliabilitě informačních zdrojů, k vysvětlení použité metodologie a jasného popisu analýzy. Dostatečně detailní popis zdrojů informací, ale také zkoumaného vzorku a jeho výběru by měly být jedním z hlavních atributů závěrečné evaluační zprávy, jakožto jednoho z hlavních výstupních dokumentů evaluace. Měla by taktéž proběhnout křížová kontrola využitých zdrojů s kritickým náhledem na jejich validitu a reliabilitu. Dostatečně podrobně by taktéž měla být popsána metodologie, tedy techniky sběru dat, jejich vyhodnocení a způsob využití v závěrech. Uvedeny by měly být i veškeré překážky, které nastaly při aplikaci dané metodologie v praxi. V neposlední řadě by pak na sebe měly logicky navazovat konkrétní zjištění, závěry a doporučení, opět s explicitním vyjádřením logické návaznosti pro čtenáře (OECD - DAC, 2010).

---

<sup>6</sup> Aktualizované *Guiding principles for evaluators* dostupné z: <https://www.eval.org/About/Guiding-Principles>

<sup>7</sup> Aktualizované *Quality Standards for Development Evaluation* dostupné z: <https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandardsfordevelopmentevaluation.htm>

K otázkám provedení evaluace dále patří problematika etiky. Etika evaluace, stejně tak jako etika výzkumu, jsou její neodmyslitelnou součástí. Týká se zejména otázek přístupu evaluátora ke své práci, ale také jeho reakce na vnější prostředí, ve kterém se může dostávat pod politické či jiné sociální tlaky. Zahrnuje tak především hodnoty, podle kterých se daný jedinec v konkrétních situacích rozhoduje (Morra-Imas a kol., 2009). Na úrovni odborných společností jednotlivých států či mezinárodních organizací jsou připravovány kodexy evaluátorů. Týkají se např. Zanedbání tohoto tématu je poměrně závažný „přestupek“ představující hrozbu pro validitu výzkumu a tím i jeho kvalitu a využitelnost výsledků (Mertens & Wilson, 2018).

Komplexní vyhodnocení evaluací zahrnuje pojem meta-evaluace, pod kterým bylo vyvinuto mnoho různých nástrojů sjednocující hodnotící postupy evaluací. Jak samotný pojem napovídá, jde o jakousi evaluaci evaluací. S rozvojem evaluační profese rostou i nároky na kontrolu kvality hodnotících procesů (Whitmore & Ray, 1989; Cooksy & Caracelli, 2009; Mertens & Wilson, 2018).

Podle některých autorů je meta-evaluace synonymem systematické rešerše odborných článků a je tak důležitým faktorem ve zkvalitňování evaluační praxe jako takové (Whitmore & Ray, 1989). Meta-evaluace by tak v ideálním případě měla být běžnou součástí programové praxe a plánována společně s evaluační činností. K přehlednějšímu a srovnatelnému hodnocení evaluací byly mnohými institucemi či autory navrženy kontrolní seznamy (checklists), které udávají otázky, jimiž se může autor meta-evaluace řídit (Mertens & Wilson, 2018). Není to ovšem jediný způsob hodnocení evaluací – např. Cooksy & Caracelli (2009) rozlišili 4 nejčastější formy meta-evaluací: narativní zhodnocení; kontrolní seznamy; polostrukturované zhodnocení či evaluační audity.

Pro metodologii této DP jsou relevantní především kontrolní seznamy, které dané evaluace hodnotí skrze přijímané evaluační standardy. Dále ale také evaluační audity, které hodnotí evaluace zejména skrze principy důvěryhodnosti (trustworthiness) (Cooksy & Caracelli, 2008). Evaluační audit konkrétně hodnotí evaluaci skrze její metodickou spolehlivost, ale také potvrditelnost, tedy zasazení evaluačních závěrů v datech (Cooksy & Caracelli, 2008 citující - Guba & Lincoln, 1981, 1989). Důležitým aspektem spolehlivosti je zdůraznění „výzkumníkovy zodpovědnosti za zajištění logického, vysledovatelného a dokumentovaného procesu (výzkumu).“ (Cooksy & Caracelli, 2008, s. 8 citující – Schwandt, 1997, překlad autorky). Právě tyto atributy tvoří základ hodnotícího nástroje sestaveného autorkou této DP.

Výraznou osobností, která se zasadila o vznik několika využívaných kontrolních seznamů je Daniel Stufflebeam, a to ve spolupráci s Michigan University Evaluation Center, na jejichž internetových stránkách jsou tyto seznamy dostupné: <https://wmich.edu/evaluation/checklists>. Na tomto místě je taktéž dostupný *Key Evaluation Checklist* autora Michael Scrivena, dalšího z autorů, který se zasadil o rozvoj oboru evaluace jako takového (Mertens & Wilson, 2018). Důležitým aspektem kontrolních seznamů je možnost využití hodnotící škály u jednotlivých otázek. Z hodnocení jsme tak schopni obdržet kvantitativní výsledky, které mohou pomoci nastínit kvalitu daných evaluací (Mertens & Wilson, 2018). Evaluace a prostředí, ve kterém vznikají je ovšem velmi komplexní, a tak by nemělo jejich hodnocení zůstat pouze u posuzování výsledků vzešlých z kontrolních seznamů. Naopak zásadní je holistický přístup uchopující komplexní prostředí evaluace a využití postupů analýzy, které toto umožňují. Hodnocení evaluací by se tak např. podle autorek Helga and Ribeiro (2009) mělo opírat především o kvalitativní analytické postupy, které tento náhled umožňují.

Když mluvíme o kvalitě evaluace, pak je nutné vnímat všechny její fáze, od zadání klientem, přes sestavení a provedení evaluačního designu po distribuce evaluačních zjištění publiku. Z toho je patrné, že do kvality evaluace zasahuje velké množství různých faktorů. Kromě adekvátně zadané evaluace se velkou měrou podepisuje na kvalitě evaluace evaluátor či evaluační tým v rámci využitých výzkumných procesů. Ty by se daly rozdělit do několika oblastí, a to: (1) Zdroje dat a informací – využití důvěryhodných zdrojů a literatury a adekvátní výběr vzorku; (2) Sběr a analýza dat – výběr a použití metod; (3) Interpretace výsledků analýzy (inference) – využití adekvátních postupů; (4) Zjištění, závěry a doporučení – logická provázanost a adekvátní míra zobecnění. Do provedení jednotlivých fází pak mohou zasahovat faktory jako je zkušenost evaluačního týmu, ale také externí faktory, ať už spojené s terénním výzkumem či finančními a časovými limity.

Vzhledem k funkci evaluace v rozvojové spolupráci a projektových či programových cyklech, je nutné její kvalitu a kvalitu jejích výsledků monitorovat (Mertens & Wilson, 2018; Spencer a kol., 2003). Potřeba je ovšem nezapomínat na to, že jsou evaluace součástí výzkumné praxe. V hodnocení kvality evaluační praxe by se tak měly promítnout koncepty hodnocení obecných výzkumných procesů a jejich výsledků.

Stejně tak jako evaluace i meta-evaluace mají své limitace a překážky, které se promítají do kvality výsledků. Kromě přirozeně konfliktního prostředí mnoha různých zájmů je to především technické zajištění „důkazů“ z proběhlé evaluace. Autor meta-evaluace má především k dispozici výstupní dokumenty evaluace, které ale již ze své podstaty nejsou schopny zachytit celou skutečnost o průběhu evaluace. Např. vágní popis evaluačního designu v rámci závěrečné evaluační zprávy notně snižuje validitu výsledků této meta-evaluace. Závěrečné zprávy jsou ovšem nejčastěji využívaným materiálem meta-evaluací. Nejšířeji pojatá meta-evaluace pak může zahrnovat formu re-evaluace, a to skrze zopakování evaluačního designu včetně sběru a analýzy dat na místě. Taková kontrola přináší nejpřesnější důkazy o funkčnosti použitého evaluačního designu, ovšem jeho zopakování je velmi náročné na finanční, ale i další prostředky (Remr, 2014).

## 3 Metodika

### 3.1 Metodologické pojetí diplomové práce

Následující odstavce budou věnovány představení postupu autorky v hledání odpovědí na výzkumné otázky této DP. Úvodní část výzkumu byla věnována především sestavení hodnotícího schématu pro vyhodnocení evaluační praxe, jehož podstata bude detailněji představena níže v rámci této kapitoly. V základu však využívá bodového hodnocení jednotlivých otázek z oblasti evaluačního designu, práce s daty a interpretace. Skóre, jehož dosáhnou jednotlivé otázky, pak umožňuje identifikaci slabých, ale i silných stránek evaluačních zpráv a potažmo i evaluační praxe. Právě využití hodnotícího nástroje bude stěžejní metodou k analýze a následnému hodnocení evaluační praxe.

Pro zvýšení validity tohoto výzkumu bude přistoupeno k vyhodnocení zpráv dvěma výzkumníky. Následné hodnocení tak vznikne porovnáním a konzultací výsledků k jednotlivým bodům schématu mezi dvěma výzkumníky. Autorka této DP věří, že právě tento krok významně pomůže ke snížení možné subjektivní zaujatosti v rámci hodnocení jednotlivých bodů a zpráv<sup>8</sup> a vzájemné upozornění na možné důležité skutečnosti v rámci hodnocení. Dále tento krok dopomůže k vyváženějšímu pohledu na problematiku kvality evaluace. Druhou spolupracující výzkumníci je Mgr. Barbora Latečková, která má zkušenosti jak s managementem rozvojových projektů, tak samotnou evaluační praxí. V samotném výzkumu se tak střetávají pohledy akademické i praktické.

Informace a data, která budou zhodnocena skrze hodnotící nástroj, jak uvádí autorka výše, budou získávány z textů evaluačních zpráv. Tato data budou využita pro bodové zhodnocení evaluačních zpráv dle hodnotícího nástroje a k představení příkladů dobré a špatné praxe. Skrze detailní kvalitativní analýzu obsahu jednotlivých zpráv bude umožněno hlubší porozumění obecných trendů, které z hodnocení vyjdou. Výsledky hodnocení budou průběžně konfrontovány s obecně přijímaným standardy kvality jak evaluací, tak výzkumných procesů, které byly nastíněny v teoretické části DP. Tyto poznatky se následně bude autorka snažit zhodnotit v sestavení konkrétních praktických doporučení pro budoucí směřování evaluační praxe. Základní publikace využité k tomuto účelu, ale také k úvodnímu zarámování tematiky evaluační praxe v rozvojové spolupráci a jejímu zhodnocení jsou:

---

<sup>8</sup> V případě, že byl hodnocen rozvojový program, který vedla výzkumnice Barbora Latečková, pak na tuto skutečnost druhou výzkumnici upozornila, stejně tak bylo upozorněno na spolupracující vztah s jednou s evaluačních firem.

1. Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2018). *Program Evaluation Theory and Practice, Second Edition*. Guilford Publications.
2. Morra-Imas, L. G., Morra, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*. World Bank Publications.
3. Drlíková, J., Novotný, T., Bystřická, J., Hruška, M., & Dvouletý, O. (2020). *Průvodce evaluátora, sbírka evaluačních tipů a doporučení. Evaluační jednotka NOK, Ministerstvo pro místní rozvoj - Národní orgán pro koordinaci, Praha. [www.dotaceEU.cz/evaluace](http://www.dotaceEU.cz/evaluace)*
4. Ritchie, J., Lewis, J., Lewis, P. of S. P. J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE.
5. Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál.

Zejména pak první dvě publikace jsou velmi rozsáhlým náhledem do problematiky programové evaluace a tvoří tak velmi užitečný rozcestník k dalším publikacím, týkajících se nejen evaluační problematiky. Průvodce evaluátora je pak užitečný náhled do současně přijímané evaluační praxe v Česku. K zarámování evaluačních procesů v rámci rozvojové spolupráce a standardů jejich kvality pak autorka využila publikací OECD, které tvoří pomyslnou kostru evaluační praxe v členských zemích OECD-DAC. Pro hodnocení kvality kvalitativních výzkumných procesů, které v české evaluační praxi jednoznačně převažují, pak autorka DP čerpala primárně z 4. a 5. zmíněné publikace: *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* autorů Ritchie a kol. (2013), *Metody výzkumu a evaluace* autorů Hendl & Remr (2017). Tyto publikace jsou pak doplněny řadou odborných článků, které rozšiřují specifické okruhy relevantní pro metodologii DP a zodpovězení výzkumných otázek.

### 3.2 Charakteristika využitých zdrojů a dat

Jak již bylo zmíněno, hlavním zdrojem zkoumaných dat jsou evaluační zprávy projektů a programů české zahraniční rozvojové spolupráce. Jedná se tedy o textové dokumenty, jejichž analýza je specifickou formou kvalitativního výzkumu. Tento typ dat je specifický tím, že jde o již vytvořená a neměnná data od jiného autora. Výhodou je jejich stálost při použití více stranami, nevýhodou pak nejistota ohledně jejich kvality a vypovídací hodnoty (Miovský, 2006).

Hodnoceny byly evaluace, ke kterým byly evaluační zprávy publikovány mezi lety 2018 a 2022. Celkem se jedná o 15 evaluačních zpráv, které pokrývají jak jednotlivé projekty, tak celé programy či sektory. Celkem bylo dle označení v evaluačních zprávách zahrnuto 9 evaluací programu, 4 evaluace projektu a 2 evaluace sektorové. Vzorek byl vybrán také s ohledem na průběh pandemie Covid-19, která možností realizace evaluací značně ovlivnila. Vybrané zprávy pak pokrývají hodnocené projekty či programy realizované mezi lety 2012-2022.

Ze své podstaty by měly být závěrečné evaluační zprávy dostupné veřejnosti, ovšem z technických důvodů nebyly všechny zprávy na internetových stránkách MZV ČR.<sup>9</sup> To pomohla vyřešit paní Ing. Dana Zázvorková z Odboru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci MZV, která poskytla autorce DP velkou část chybějících dokumentů. Ovšem vzhledem k aktualizaci vzorku během práce na DP došlo k vynechání dvou evaluačních zpráv, které byly na webových stránkách publikovány dodatečně. Tato skutečnost byla zjištěna až ve fázi zpracovávání výsledků výzkumu a do samotného výzkumu tak již nebyly zařazeny. Autorka se primárně snažila pracovat se všemi dostupnými závěrečnými zprávami. Kompletnost evaluačních zpráv byla kontrolována pomocí evaluačních plánů, které jsou taktéž dohledatelné na stránkách MZV ČR. Kompletní seznam využitých zpráv je dostupný v Příloze 1.

Výběr evaluovaných intervencí a zaměření evaluací je v kompetenci MZV ČR, konkrétně Rady pro ZRS. Klíč k výběru jednotlivých evaluací a vytváření evaluačních otázek autorce této DP není znám. Všechny hodnocené evaluace, kromě jedné interní evaluace, jsou evaluacemi externími – jsou tedy prováděny externími evaluátory, kteří nejsou zapojeni do procesu vytváření ani implementace projektu. Většina z hodnocených intervencí (11) pak byla hodnocena v krátké době po jejich skončení či v poslední fázi projektu/programu. U všech těchto evaluací převažovaly prvky evaluací prováděných ex-post. U dvou EZ (EZ č.13 a EZ č.15) nebylo zcela patrné, zda hodnocení proběhlo již v konečné fázi projektu či po jeho ukončení. V jednom případě (EZ č.1) proběhla z důvodu neplánovaného prodloužení projektu evaluace již před jeho ukončením. Poslední z hodnocené patnáctky je pak již zmíněná interní evaluace (EZ č.9), která byla uskutečněna již v průběhu projektu a jednalo se tedy o tzv. mid-term evaluaci.

Deklarovaný účel evaluací se liší pouze minimálně, spíše formálně. U všech je deklarován jako „získání objektivně podložených informací a konzistentních závěrů pro účely rozhodování pro další zaměření a způsob realizace projektů“<sup>10</sup>. Cíl, popřípadě záměr evaluace, je dle potřeb individuálně specifikován v rámci zadávacích podmínek jednotlivých evaluací. Všechny evaluace se řídí evaluačními kritérii OECD/DAC tak, jak bylo popsáno výše v teoretické části. Stejně tak bylo požadováno vyhodnocení průřezových principů za pomoci metodiky společnosti INESAN společně s vnější prezentací projektu neboli viditelností projektu v partnerské zemi. Specifickým případem evaluace byla evaluace projektů humanitární pomoci. Taková zpráva byla hodnocena pouze jedna (EZ 15), využití kritérií pro zpracování evaluace se ale nelišilo od ostatních evaluací, pouze bylo deklarováno modifikování OECD/DAC kritérií pro účely humanitární evaluace.

---

<sup>9</sup> Oficiální přístup k evaluačním zprávám na internetových stránkách MZV ČR:

[https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/evaluace/evaluacni\\_zpravy/index.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/index.html)

<sup>10</sup> Na základě textové analýzy uvedených evaluačních zpráv, viz Příloha 1

Jednotlivé evaluační zprávy se dále lišily zaměřením evaluovaných projektů viz tabulka č.1. Projekty hodnocených evaluací probíhaly v devíti různých zemích včetně Česka, a to vyjma projektů, které byly zaměřeny obecně na partnerské/prioritní země ZRS Česka. Tato skutečnost ovšem nemá přímý vliv na zpracování výzkumu této DP, který je zaměřen na kvalitu zpracování jednotlivých evaluačních zpráv potažmo evaluací jako takových.

Tabulka č.1 Sektor a země realizace evaluovaných projektů a programů

Sektor	Země realizace projektu	Počet EZ*
Zemědělství a rozvoj venkova	Moldavsko, BiH	4
Státní správa a občanská společnost	Gruzie, BiH, Srbsko, (Afghánistán, BiH, Etiopie, Gruzie, Kosovo, Moldavsko, Mongolsko, Srbsko, Ukrajina**)	4
Vzdělávání (stipendia, vysílání učitelů)	ČR, prioritní země ZRS ČR či jinak specificky definované země ZRS ČR	2
B2B	BiH, Srbsko	1
Ochrana ŽP	Gruzie	1
GRV	ČR	1
Finanční podpora českých neziskových organizací a jiných subjektů	Všechny rozvojové země (s důrazem na prioritní země ZRS ČR), ČR, země EU	1
Podpora základních a odborných kapacit a rozvojových partnerství neziskových organizací a platforem činných v oblasti ZRS ČR	Nerelevantní***	1
Nastavení obecného rámce kontrol pro projekty tzv. delegované spolupráce (interní evaluace)	ČR (Moldavsko)	1
Humanitární pomoc	Kambodža, Etiopie, Indonésie, Zambie	1

\*Jedna evaluační zpráva může být zahrnuta ve více sektorech dle zaměření jednotlivých projektů

\*\*Země zahrnuté v programu: Vysílání expertů do rozvojových zemí 2016-2018

\*\*\*Zdroj: ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - „Vyhodnocení programu posilování kapacit a partnerství nestátních neziskových organizací a platforem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019“

Zdroj: Vlastní výzkum – textová analýza evaluačních zpráv

Co se podoby zpracování evaluačních zpráv týče, autorka neshledala velké rozdíly, co do obsahu jednotlivých zpráv. Ten se ve všech případech odvíjel dle standardní formy zpracování uvedené v teoretické části DP. Výraznější rozdíly se objevily např. v počtu stránek zpráv. Předepsaný počet dvaceti pěti stran měly čtyři sledované EZ, nad dvacet pět stran se dostalo deset EZ. Nejvíce stran obsahovala EZ 4 se šedesáti stranami. Méně, než dvacet pět stran měla jediná EZ, a to zpráva z interní evaluace EZ 9.



Dalším z odlišujících faktorů jednotlivých EZ byly přiložené přílohy. Z celkového počtu patnácti EZ byly přílohy dostupné u třinácti z nich, u dvou byla dostupná pouze základní evaluační zpráva. Přílohy evaluačních zpráv jsou významným zdrojem důležitých informací dokreslující proces evaluace, a tudíž i důležitým zdrojem informací pro zhodnocení kvality evaluace. Přestože byly přílohy dostupné u velké části evaluačních zpráv, jejich obsah a kvalita se významně lišily. Některé zprávy obsahují pouze přílohy základní, jakými jsou: *seznam zkratk; seznam prostudovaných dokumentů a zdrojů; seznam realizovaných rozhovorů; seznam otázek využitých v rozhovorech a předlohu dotazníku, shrnutí zprávy v anglickém jazyce; zadávací podmínky (Terms of Reference) či časový harmonogram evaluace*. Jiné naopak obsahují přílohy týkající se evaluačního designu, projektové logiky, analýzy výsledků výzkumu, zjištění apod. Tyto rozdíly a jejich vliv na možnosti posouzení kvality evaluační zprávy, především pak vliv zařazení dílčích příloh na zhodnocení interpretačních procesů, důvěryhodnosti a spolehlivosti výsledků je autorkou reflektován v rámci vyhodnocení samotného výzkumu.

### 3.3 Hodnotící schéma evaluačních zpráv

Autorka se rozhodla pro kombinaci již vytvořeného kontrolního seznamu (checklist) pro kontrolu obsahu evaluačních zpráv sestaveného na základě profesionálních evaluačních standardů, ale také využití otázek pro hodnocení kvalitativního a smíšeného (mixed-method) výzkumu. Konkrétně byly jednotlivé otázky evaluačního nástroje převzaty z následujících publikací a autorkou DP následně upraveny:

1. Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2008). *Quality of inferences in mixed methods research: Calling for an integrative framework*. *Advances in mixed methods research*, 53(7), 101–119.
2. Ritchie, J., Lewis, J., Lewis, P. of S. P. J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE.
3. Robertson, K. N., & Wingate, L. A. (2017). *Checklist for program evaluation report content*. Dostupné z: <http://wmich.edu/evaluation/checklists>

Výběr a úprava jednotlivých otázek byla podřízena jednak samotnému zaměření DP, a to na metodologickou spolehlivost a potvrditelnost autorových tvrzení. Dále byl výběr ovlivněn praktickými možnostmi zhodnocení jednotlivých otázek, ať už z důvodu expertních zkušeností autorky DP, či časových omezení. Konečná verze hodnotícího nástroje, do kterého byly dané otázky zpracovány, je součástí Přílohy 2.

Každá otázka je hodnocena pomocí třibodové škály. Hodnocení pomocí bodů je specifikováno v rámci samotného nástroje konkrétní odpovědí. Toto hodnocení umožňuje rozřídění jak evaluačních zpráv, tak jednotlivých otázek do několika skupin na základě dosažené bodové hranice. Zde platí, že čím vyšší bodové ohodnocení, tím kvalitnější evaluace dle zhodnocení autorkou DP.

Konkrétně je schéma rozděleno na sekce věnující se: (1) designu evaluace a EO; (2) datům; (3) interpretaci výsledků. Části (2) a (3) se přitom dále dělí na podskupiny: (2) zdroje dat; vzorek; sběr dat; analýza dat; (3) zjištění a závěry; doporučení (viz tabulka č. 2). Toto rozdělení jednak koresponduje s obsahem evaluačních zpráv, ale také vyzdvihuje klíčové faktory pro hodnocení kvality evaluační praxe. Následující odstavce se budou věnovat především odůvodnění výběru jednotlivých otázek a jejich významu pro celkové zhodnocení evaluační praxe.

Tabulka č.2 Rozdělení hodnotícího schématu do jednotlivých sekcí

Sekce		Otázka	Forma hodnocení
Design a EO	1	Je evaluovaný problém zasazen do širších teoretických rámců? Reflektuje aktuální výzkumy z daného oboru?	1-3
	2	Jsou metody evaluace vhodné k zodpovězení EO? Odpovídá design typu EO?	1-3
	3	Je v evaluační zprávě identifikován předmět zkoumání, sledovaný indikátor k zodpovězení EO?	1-3
Data	Zdroje dat	4 Byly využity kvalitní zdroje dat?	1-3
	Vzorek	5 Existuje detailní popis vzorku - velikost a další charakteristiky?	1-3
		6 Je uvedeno zdůvodnění výběru vzorku?	1-3
	Sběr dat	7 Existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat?	1-3
		8 Účastnili se procesu sběru dat expert v daném oboru?	1-3
	Analýza dat	9 Existuje detailní popis procesu analýzy dat?	1-3
		10 Účastnil se procesu analýzy dat expert v daném oboru? Byly popsány indikátory kvality designu (metod) - validita, reliabilita, relevance? Nebo ekvivalenty pro kvalitativní data - spolehlivost, důvěryhodnost?	1-3
Interpretace	Zjištění a závěry	12 Jsou interpretace (zjištění, závěry) dobře podpořeny daty?	1-3
		13 Jsou zjištění validována? (metoda triangulace / validace účastníky)	1-3
		14 Jsou identifikovány vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace?	1-3
	Doporučení	15 Navrhují konkrétní opatření pro stakeholdry, která jsou podepřena konkrétními evaluačními výsledky.	1-3

Zdroj: autorka DP

### **Sledované indikátory pro sekci (1) Design a EO:**

1. *Je evaluovaný problém zasazen do širších teoretických rámců? Reflektuje aktuální výzkumy z daného oboru?*
2. *Jsou metody evaluace vhodné k zodpovězení EO? Odpovídá design typu EO?*
3. *Je v evaluační zprávě identifikován předmět zkoumání, sledovaný indikátor k zodpovězení EO? (včetně využití teorie změny?)*

V rámci sekce (1) Design a EO se autorka DP zaměřuje na přístup evaluátora či evaluačního týmu k evaluované problematice. Mezi hodnotící kritéria tohoto bodu se řadí jednak zasazení evaluované problematiky do širšího teoretického rámce či současného poznání, které může dopomoci vytvořit hodnotící mantinely, předlohy či indikátory pro danou evaluaci (Morra-Imas a kol., 2009; Tashakkori & Teddlie, 2008). Zároveň mohou zaručit, že nedojde k vyvozování nesprávných kauzálních vztahů, či umožnit čtenáři kontrolu a pochopení principu, na kterém byly tyto vztahy utvořeny. Zdrojem tohoto typu dat mohou být jednak výzkumné studie, ale také evaluace stejných či obdobných programů (Morra-Imas a kol., 2009; Robertson & Wingate, 2017). Dalším kritériem je vhodnost evaluačního designu vzhledem k typu hlavních evaluačních otázek. Jak bylo nastíněno v úvodní části, každý z typů evaluačních otázek – deskriptivních, normativní a kauzální – si žádá specifický přístup, který je dán právě zvoleným designem (Morra-Imas a kol., 2009). V neposlední řadě by pak čtenář evaluační zprávy měl být schopen identifikovat indikátory, které jsou evaluací sledovány (Robertson & Wingate, 2017). K tomuto může posloužit zejména teorie změny, která bývá zpracována ve formě intervenční logiky či logického rámce a jasně vymezuje indikátory podle nichž může být úspěšnost sledovaného programu hodnocena (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009).

### **Sledované indikátory pro sekci (2) Data, část Zdroje dat:**

4. *Byly využity kvalitní zdroje dat?*

Otázka č.4 směřuje především k zhodnocení adekvátnosti využitých zdrojů dat evaluátory s ohledem na evaluovanou problematiku. Hodnocení vychází z daného účelu evaluací, který je, jak bylo zmíněno výše, u všech evaluačních zpráv stejný (viz kapitola 3.2 Charakteristika využitých zdrojů a dat). Dále bylo nahlíženo na to, jakým způsobem autoři pracovali s možnými dostupnými zdroji dat, zda vyčerpali veškeré možnosti přiměřené časovým a finančním limitům evaluace. V této otázce je ovšem nutné zohlednit zásah pandemie covid-19, která u části EZ zasáhla do možnosti realizace osobních rozhovorů, a především terénních šetření v místech realizace.

### **Sledované indikátory pro sekci (2) Data, část Vzorek:**

5. *Existuje detailní popis vzorku – velikost a další charakteristiky?*
6. *Je uvedeno zdůvodnění výběru vzorku?*

Zde se dostáváme k jednomu ze stěžejních bodů výzkumu, a to výběru vzorku. Kvalita jeho výběru může přímo ovlivnit kvalitu výstupů. Při hodnocení projektů je sledovanou populací cílová skupina daného projektu – ideálně by tak měl sledovaný vzorek odpovídat rozložení této populace, nebo v případě kvalitativních evaluací byl tak velký, aby došlo k jeho nasycení a neobjevovaly se ve výpovědích nové skutečnosti důležité pro vyhodnocení intervence. Popis podoby vzorku a jeho výběru je pak zásadní pro věrohodnost a přesnost odpovědí směrem k čtenáři (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009; Ritchie a kol., 2013; Robertson & Wingate, 2017). Vzhledem k charakteristice rozvojové spolupráce a omezením jednotlivých evaluací se ale může jednat pro evaluátory o problematický bod. Dostatečná otevřenost v postupu výběru a práce se vzorkem populace je v takovém případě směrem ke čtenáři ale o to důležitější. Důležitá je také s ohledem na kontrolu některých předpojatostí autorů, které se do výběru mohou promítnout (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009).

### **Sledované indikátory pro sekci (2) Data, část Sběr dat a Analýza dat:**

7. *Existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat?*
8. *Účastnili se procesu sběru dat expert v daném oboru?*
9. *Existuje detailní popis procesu analýzy dat?*
10. *Účastnil se procesu analýzy dat expert v daném oboru?*
11. *Byly popsány indikátory kvality designu (metod) - validita, reliabilita, relevance? Nebo ekvivalenty pro kvalitativní data – spolehlivost, důvěryhodnost?*

Sběr dat je další hodnocenou oblastí. Popis využitých instrumentů, ale také průběh samotného sběru dat je důležitým aspektem při hodnocení jejich kvality. Na průběh sběru dat mají vliv různé faktory, jedním z nich jsou zkušenosti výzkumníka, který data v terénu sbírá. Znalost problematiky a místního kontextu je pak pro kvalitní sběr dat nezbytná (Mertens & Wilson, 2018; Morra-Imas a kol., 2009; Robertson & Wingate, 2017). Sběr dat je také potřeba vnímat ve spojitosti s následující analýzou, ta se odvíjí právě od typu sesbíraných dat. Analýza dat tak úzce souvisí se sběrem nebo přesněji s charakteristikou analyzovaných dat. Detailní popis metodologie analýzy dat, tedy jakým způsobem byla data vyhodnocována je, stejně tak jako forma sběru dat, důležitou součástí mozaiky výzkumu, jejíž popis dává čtenáři možnost kontroly nad interpretací dat, ale také dává čtenáři možnost dále pracovat s poznatky výzkumníka (Ritchie a kol., 2013; Tashakkori & Teddlie, 2008).

### **Sledované indikátory pro sekci (3) Interpretace, část Zjištění a Závěry:**

- 12. Jsou interpretace (odpovědi, závěry) dobře podpořeny daty?*
- 13. Jsou zjištění validována? (metoda triangulace / validace účastníky)*
- 14. Jsou identifikovány vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace?*

Výsledky analýzy dat či zjištění by pak měly být prezentovány ve zprávě v rámci závěrečné části. Prezentace výsledků je v této části klíčovým parametrem. Bez srozumitelné a jasné prezentace výsledků může i kvalitně provedený výzkum přijít vniveč (Drlíková a kol., 2020; Morra-Imas a kol., 2009). Kromě toho, zda daný závěr či odpověď na evaluační otázku skutečně odpovídá původnímu zadání, je důležitá forma prezentace. Rozeznatelná by měla být pro čtenáře především zjištění vzešlá přímo z výzkumu a následná interpretace, či domněnky autora. Závěry a jednotlivé odpovědi by tak měly obsahovat jasné odkazy na jednotlivá výzkumná zjištění či reference na využití zdroje. Stejně tak jako u metodologie sběru a analýzy dat by měl být i proces vyvozování odpovědí a závěrů srozumitelný publiku a replikovatelný v jiném evaluačním procesu (Robertson & Wingate, 2017).

### **Sledované indikátory pro sekci (3) Interpretace, část Doporučení:**

- 15. Navrhují konkrétní opatření pro stakeholdery, která jsou podepřena konkrétními evaluačními výsledky?*

Konečně jsou stěžejní částí evaluace doporučení. I zde by mělo dojít k osvětlení procesu jejich tvorby. Stejně tak jako u odpovědí a závěrů i zde by mělo být jasné, na jakých konkrétních zjištěních evaluátor dané doporučení staví. Aby byla daná doporučení smysluplná, musí být zformulována reálně s ohledem na situaci zainteresovaných stran a výsledky evaluace. S poskytnutými detaily ohledně implementace doporučení pak klesá možnost dezinterpretace a možné neochoty nové změny zainteresovanými stranami provádět (Morra-Imas a kol., 2009). V neposlední řadě by pak kvalitně zpracovaná evaluace měla obsahovat doporučení týkající se přímo procesu evaluace a jeho budoucího zakomponování do projektových či programových cyklů s cílem posouvat a rozvíjet kvalitu evaluační praxe (Robertson & Wingate, 2017).

### 3.4 Postup vyhodnocení a analýzy dat

Za účelem výzkumu této DP jsou data pro vyhodnocení evaluační praxe získávána primárně z evaluačních zpráv formou textové analýzy. V první fázi budou vyhodnoceny otázky v rámci hodnotícího schématu. K dosažení co nejmenší možné míry zaujatosti bylo přistoupeno k paralelnímu vyhodnocení zpráv dvěma výzkumníci. Jednotlivá zjištění budou dále vzájemně porovnána a konzultována. Výsledkem této komparace zjištění bude výsledná bodová tabulka, která umožní identifikovat slabé a silné stránky evaluační praxe. Každé bodové hodnocení bude doprovázeno komentářem s odůvodněním daného hodnocení obou výzkumníci. Komparace výsledků hodnocení evaluačních zpráv bude probíhat v rámci nahrávaných konzultací mezi oběma výzkumníci.

Výsledky daného zhodnocení jsou součástí následující kapitoly, a to ve formě bodového ohodnocení jednotlivých otázek hodnotícího schématu. Právě zhodnocení jednotlivých otázek dává nahlédnout slabší a silnější stránky evaluační praxe. K upřesnění výsledků, tedy bodových ohodnocení, jsou využity a prezentovány dílčí analýzy evaluačních zpráv, které doplňují dané odpovědi. Součástí analýzy jednotlivých zpráv je také doložení jednotlivých tvrzení skrze konkrétní příklady z textu. Autorka věnuje svou pozornost jak slabým, tak silným stránkám jednotlivých evaluačních zpráv. V konečné fázi jsou na základě analýzy slabých stránek evaluační praxe vyhotovena doporučení, která navrhnou jejich možná řešení.

Autorka je si vědoma slabých stránek daného výzkumu. Především se jedná o omezení ve smyslu čerpání dat pouze z evaluačních zpráv. Důležitou součástí přípravy výzkumného nástroje však byla konzultace s již zmiňovanou Mgr. Barborou Latečkovou, která se v prostředí evaluací rozvojových projektů dlouhodobě pohybuje a vnesla tak do výzkumu znalosti reálných poměrů a možností evaluační praxe. Dílčí konzultace k nastavení výzkumného vzorku taktéž proběhla s Mgr. Danielem Svobodou, ředitelem České evaluační společnosti. V neposlední řadě je potřeba zmínit, že samotným zpracováním tématu evaluační praxe projektů české rozvojové spolupráce autorka DP míří k otevření diskuze nad formou zadání evaluací a zpracováním evaluačních zpráv s kompetentními pracovníky MZV.

## 4 Evaluační praxe projektů rozvojové spolupráce

V této kapitole budou představeny hlavní výsledky výzkumu, a to formou vyhodnocení jednotlivých otázek hodnotícího schématu. Kromě bodového ohodnocení, a tedy naplnění předpokladu kvalitní evaluace, autorka dále za pomoci textové analýzy doplňuje ke každému případu příklady dobré a špatné praxe pro hlubší pochopení diskutovaného problému. V úvodu kapitoly autorka DP dále nad rámec vyhodnocení otázek hodnotícího schématu prezentuje dílčí analýzu metodologie sledovaných evaluačních zpráv. K tomuto kroku bylo přistoupeno s ohledem na důležitost daných zjištění pro odpovědi na jednotlivé otázky.

### 4.1 Souhrnná analýza metodologie sledovaných evaluačních zpráv

Analýza metodologie jednotlivých hodnocených EZ byla provedena na základě 6 sledovaných oblastí: (1) Zarámování evaluačního designu / plánu, (2) Sběr dat, (3) Vzorek, (4) Překážky a omezení evaluace (výzkumu), (5) Analýza dat, (6) Validace

#### (1) Zarámování evaluačního designu / plánu

Evaluační design všech sledovaných EZ byl vyhodnocen jako *neexperimentální smíšený design* (a to již buď samotnými autory evaluací – EZ 6,8,12,14, nebo pak autorkou DP). EZ 5 pak zmiňuje v rámci metodologie *kvazi-experimentální design*, ten se však vztahuje dle evaluační matice pouze k jedné z EO a není blíže specifikován, nelze tak zhodnotit, do jaké míry bylo skutečně kvazi-experimentálních postupů využito. Další zmíněné zastřešující koncepty evaluačního designu jsou vypsané v tabulce č.3 Nutno dodat, že s ohledem na opakující se účel evaluace a využití obdobných výzkumných metod, jsou znaky zmíněných konceptů v tabulce níže dohledatelné skrze všechny hodnocené EZ.

Tabulka č.3 Zarámování evaluačního designu / plánu

Zarámování evaluačního designu / plánu	Výskyt v EZ
Teorií vedené evaluace	1,4,5,7,8,12,14
Mapování výsledů intervence (outcome mapping)	4,7,8,12,14
Participativní evaluace	5,8,13,14
Evaluace zaměřená na využití (utilization focused evaluation)	5,13

Zdroj: autorka DP – analýza metodologie sledovaných EZ

## (2) Sběr dat

Všechny sledované EZ udávají pro přípravnou fázi evaluace dvě hlavní metody sběru dat, a to sekundární výzkum (analýza dokumentů – desk research) a rozhovory (označovány jako polostrukturované, případně hloubkové, v některých případech byly prováděny osobně a jindy online). Specificky byla v přípravné fázi zmíněna u EZ 1, 4, 7 a 9 rekonstrukce teorie změny. U EZ 7 pak vyhotovení případové studie analyzující přístup jiných donorů k obdobně zaměřeným intervencím. Pro terénní fázi byly autorkou DP hodnoceny jako základní nosné metody sběru dat rozhovory (individuální i skupinové), evaluační návštěvy a pozorování a případové studie. Dále jsou doplňkově využívána dotazníková šetření, tato metoda je ovšem ve velké části případů limitovaná malým počtem respondentů (pro hlubší analýzu viz odpověď na otázku č. 5 a 6 hodnotícího schématu). Kompletní přehled sběru dat, jak je indikován v metodologické části evaluací je znázorněn níže v tabulce č.4

Tabulka č.4 Metody sběru dat

Metody sběru dat / EZ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
analýza dokumentů (desk research)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
rozhovory	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
případové studie				x	x	x	x	x		x		x	x	x	x
evaluační návštěva a pozorování	x	x	x	x	x	x						x	x		x
dotazníkové šetření	x	x	x	x	x	x		x	x	x				x	x
zúčastněné pozorování (transect walk)	x	x	x									x	x		
fokusní skupiny		x		x		x	x								
skupinové rozhovory	x		x	x	x							x			
sekundární statistická data	x	x	x			x	x			x					
mini-případové sondy a workshopy		x										x		x	
rekonstrukce teorie změny	x			x			x		x						
skupinová diskuze														x	
telefonické dotazování				x		x									
e-mailové dotazování				x											
mediální výstupy	x														
metoda sledování nejvýznamnější změny (most significant change)		x													
srovnávací studie									x						
expertní posouzení														x	

Zdroj: autorka DP – analýza metodologie sledovaných EZ



### **(3) Vzorek**

Zhodnocení práce se vzorkem je hlavní téma odpovědí na otázky č. 5 a 6. Zde je představeno pouze shrnutí z provedené textové analýzy metodologické části EZ. V rámci jednotlivých dotazníkových šetření se kromě dvou EZ (EZ 4 a 12) po očištění dat pracuje se vzorkem o velikosti 4-41 respondentů. Přestože nelze bez kontextu daných intervencí posuzovat adekvátnost vzorku pouze na základě těchto počtů, tyto počty naznačují pravděpodobná omezení pro další využití výsledků těchto výzkumů, a to zejména vzhledem ke zobecnitelnosti a přenositelnosti výsledků. Co se rozhovorů týče, zde neproběhla hloubková analýza adekvátnosti vybraných respondentů (resp. informantů) a jejich počtu pro evaluační výzkum a zhodnocení je obtížné. Souhrnný popis využitého vzorku, tak jak je deklarován v metodologické části EZ je prezentován níže v tabulce č.5.

### **(4) Překážky a omezení evaluace (výzkumu)**

Překážky a omezení evaluace, potažmo evaluačního výzkumu, jsou stěžejní pro zhodnocení interpretace výsledků. Podrobně jsou konkrétní zjištění ohledně omezení poznatků a přístupů ledovaných evaluací uvedeny v odpovědi na otázku č. 14. Zde je v tabulce č.6 zobrazen výčet omezení a limitací evaluace, tak jak je prezentovali autoři evaluačních zpráv v rámci sekcí věnovaných metodologii. Jednotlivé identifikované limitace jsou seřazeny dle četnosti od nejvíce se objevujících po specifické pro jednotlivé EZ. V poslední části tabulky jsou pak uvedena omezení spojená s proběhlou pandemií Covid-19.

Tabulka č.5 Dostupné informace o velikosti vzorku v rámci metodologické části EZ

EZ	Metoda sběru dat	počet respondentů po očištění	množství distribuovaných dotazníků	poznámka
1	polostrukturované rozhovory	26	-	
	dotazníkové šetření	41	108	návratnost DŠ 38 %
2	dotazníková šetření: podnikatelé N=26	26	-	
	analýza sekundárních dat: návštěvníci	155	-	
	evaluační návštěva	-	-	7 komunit
	Metoda nejvýznamnější změny - 20 příběhů	-	-	20 příběhů
3	rozhovory	15	-	
	skupinové rozhovory	-	-	7 skupin
	evaluační pozorování	-	-	12 pozorování
	dotazníkové šetření: stavební firmy	5	-	
	dotazníkové šetření: zákazníci	8	-	
	dotazníkové šetření: zaměstnanci státních institucí	17	-	
4	případové studie			10 případových studií
	polostrukturované rozhovory: odborníci na danou problematiku	6		
	polostrukturované rozhovory: tvůrci programu	7		
	polostrukturované rozhovory: studenti – stipendisté	15		
	polostrukturované rozhovory: zástupci VŠ	34		
	polostrukturované rozhovory: další zapojené osoby	62		
	emailová komunikace	2		
	elektronické dotazníkové šetření – CAWI	430	1096	census, návratnost DŠ 39,3%, pro podpoření návratnosti zasláno 49 e-mailů
	fokusní skupina	10		
5	dotazníková šetření	-	-	6 DŠ
6	dotazníkové šetření	41	-	návratnost DŠ 45 %
	fokusní skupiny: příjemci podpory v Praze, klíčoví aktéři v Srbsku a BiH	-	-	
7	rozhovory	39	-	

	případová studie	-	-	2 případové studie
	fokusní skupina	-	-	1 fokusní skupina
<b>8</b>	dotazníkové šetření: podpořené organizace	8	13	census, návratnost DŠ 60 %
	dotazníkové šetření: nepodpoření žadatelé	4	7	
	rozhovory	35	-	11 rozhovorů realizováno v Gruzii
	případová studie:	-	-	2 případové studie na dálku s expertem
<b>9</b>	-	-	-	-
<b>10</b>	dotazníkové šetření: účastníci vzdělávacích aktivit	7	13	census
	dotazníkové šetření: potenciální žadatelé o podporu	8	12	census
<b>11</b>	rozhovory	6	-	
<b>12</b>	rozhovory	56	-	
	dotazníkové šetření – PAPI	98	100	návratnost 93 zákazníků, 5 farmářů
<b>13</b>	-		-	
<b>14</b>	rozhovory	35	-	
	dotazníkové šetření: neúspěšní žadatelé	22	-	návratnost 45 %
<b>15</b>	dotazníkové šetření – CATI	20	-	4 různá dotazníková šetření po 20 respondentech

Zdroj: autorka DP – analýza metodologie sledovaných EZ

Tabulka č.6 Překážky a omezení evaluace (výzkumu)

<b>Překážka či limitace evaluace identifikovaný autory evaluací</b>	<b>EZ</b>
Neexistence či nedostatečnost relevantních dat	1,2,3,4*,5,6,8,11,12,13,
Fluktuační změny zaměstnanců, personální změny (absence vhodných respondentů, nedostatečná institucionální paměť)	5,6,7,12,13,14,
Špatná dostupnost informantů, špatné načasování evaluace (období dovolených apod.)	3,6,8,10,13,15
Malý vzorek (dotazníkového šetření, malá základní populace pro výběr)	2, 3, 7,14,15
Nedostatky ve formulaci či absence Strategie Programu	4,7,8,12,14
Chybějící data o stavu před intervencí (chybějící base-line data)	1,4,7,12
Metodika průřezových principů – není relevantní pro danou intervenci/evaluaci (problematické zhodnocení, nedostupnost dat)	7, 8, 11,12,
Krátké časové rozmezí mezi intervencí a evaluací pro hodnocení dopadů	3,4,14
Komplexnost intervence – lze ověřit pouze přispívání intervence k jednotlivým cílům, zaměření na naplňování klíčových předpokladů a podmínek	4,12,14
Evaluace proběhla před ukončením projektu	1,12,
Neochota příjemců/partnerů poskytovat data (malá návratnost dotazníků)	3,5,
Nedostatečnost monitoringu (provedení, data – výstupy, výsledky)	4,11,
Ambiciózní evaluační design – málo času na realizaci	8,14
Problematická posloupnost přípravné fáze a terénní fáze evaluace	1
Neporovnatelnost intervence s jinou proběhlou intervencí	1
Špatná dostupnost regionu (v rámci evaluační návštěvy)	2
Demografická charakteristika regionu	2
Jazyková bariéra	2
Špatná návaznost s monitoringem (příliš blízko po sobě, dotazování stejných osob)	3
Dlouhá doba po ukončení 1. projektu	3
Široký záběr evaluovaných témat pro specifickou znalost expertů	3
Volba zemí pro evaluační návštěvu (šetření) – výsledky nelze zobecnit	5
Míchání projektové a programové úrovně v rámci evaluace	8
Nižší významnost hodnocených projektů pro respondenty oproti jiným iniciativám v regionu	10
Časový nesoulad mezi hodnoceným obdobím a navrhovanými doporučeními	14
Nemožnost uskutečnit evaluační návštěvu v době pandemie Covid-19 (včetně osobních rozhovorů a fokusních skupin)	10**,11,13, 14, 15
Absence technického vybavení informantů pro možnost online spojení v době protipandemických opatření	10

\* EZ 4 - chybí data pro longitudinální přístup, který by mohl odhalit kauzalitu

\*\*EZ 10 – nedostatečná orientace v síti stakeholderů, sběr dat realizován místními experty, nemožnost realizovat fokusní skupiny

Zdroj: autorka DP – analýza metodologie sledovaných EZ

## (5) Analýza dat

Analýze dat není podle zjištění této práce obecně věnováno v rámci metodologie takové pozornosti jako fázi sběru dat. Jedná se ve většině případů o prostý výčet metod. Ve čtyřech případech nejsou metody analýzy dat v rámci metodologie pojednány vůbec, ve třech z těchto případů není přiložená ani evaluační matice, kde by byly tyto informace dohledatelné (EZ 2, 6, 9). Využité metody zmíněné v metodologii jednotlivých EZ jsou zobrazeny v tabulce č.7 a seřazeny dle četnosti.

Tabulka č.7 Metody analýzy dat

Metoda analýzy dat	Výskyt v EZ
obsahová analýza kvalitativních dat	4, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15
komparativní analýza (srovnávací analýza)	4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14
statistické vyhodnocení kvantitativních dat	1, 3, 4, 7, 8, 12, 14
procesní analýza	4, 8, 12, 14, 15
teorie změny (rekonstrukce a ověření)	7, 8, 10, 12
sběr příkladů dobré/špatné praxe	4, 7, 8, 14
stakeholder analýza	7, 8, 12, 14
expertní posouzení/odhad	3, 7, 8, 12
mapování výsledků (outcome mapping)	7, 12, 14
SWOT analýza	7, 8
tematická analýza polostrukturovaných rozhovorů	1
analýza mediálních výstupů	1
kvalitativní analýza projektové dokumentace	3

Zdroj: autorka DP – analýza metodologie sledovaných EZ

## (6) Validace

Alespoň okrajově je téma validace zmíněno téměř ve všech EZ (kromě EZ 1,9 a 10). Nejčastěji zmiňovanou metodou validace je triangulace, ne vždy je však specifikováno, zda se jedná o triangulaci metod či zdrojů (triangulace – EZ 5,11; triangulace metod – EZ 3,15, triangulace zdrojů – EZ 12, triangulace metod i zdrojů – EZ 7,8,13,14). Metody a postupy validace zmiňované v metodologické části jsou shrnuty v tabulce č.8 Podrobně se validací zjištění zabývá otázka č. 13 hodnotícího schématu.

Tabulka č.8 Metody validace dat

Metoda validace dat	Výskyt v EZ
verifikační workshopy / briefing / debriefing / skupinová diskuze	2,5,6,8,12,13,14
fokusní skupina	4,7
křížové kontroly výpovědí	2
nevydařené sesbírání kvantitativních dat doplněno o kvalitativní poznatky	3
syntéza poznatků za pomoci ověření teorie změny	4
označení neověřených informací v textu	5
testování vybraných metod v rámci evaluačního týmu	13

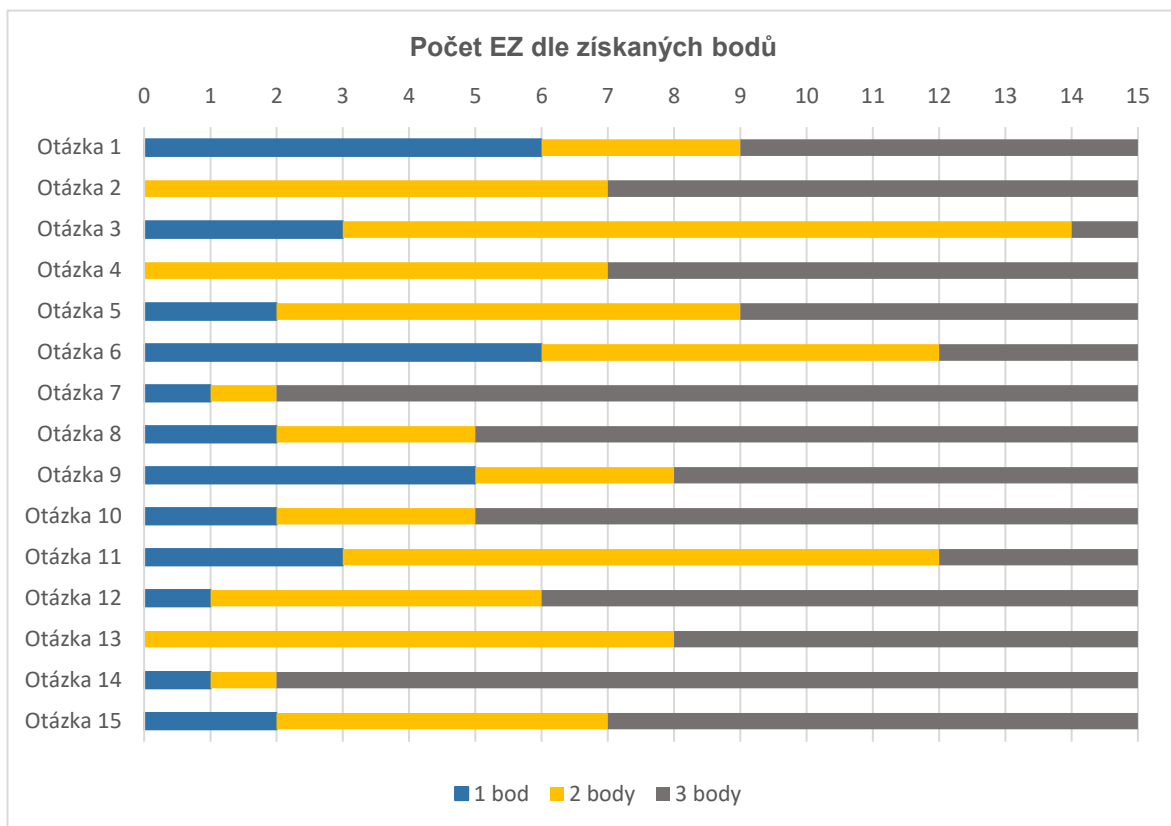
Zdroj: autorka DP – analýza metodologie sledovaných EZ

## 4.2 Souhrnné vyhodnocení analýzy EZ dle hodnotícího schématu

Před analýzou jednotlivých otázek se podíváme na souhrnné bodové vyhodnocení schématu. Tabulka č.9 zobrazuje přidělený počet bodů dle jednotlivých otázek a sledovaných EZ. Body byly přiděleny na základě společné konzultace a porovnání bodového ohodnocení oběma autorkami výzkumu. Vzhledem ke stejnému počtu sledovaných EZ a otázek schématu je maximální počet bodů jak pro EZ, tak pro jednu otázku, 45 bodů. Nejlépe hodnocené, s průměrným počtem bodů 38,3, jsou otázky v sekci *Interpretace*, nejhůře pak otázky v první sekci *Design a EO* s průměrným ohodnocením 32 b. Z hodnocených EZ se nejlépe plnému počtu bodů přiblížila se 44 b. EZ 4. Nejhůře hodnocenou EZ, která značně vybočuje nízkým počtem bodů, je jediná interní evaluace EZ 9. Ta získala 24 b. a nejvýrazněji se tak přiblížila minimu 15 b. Průměrně dosažený počet bodů pro jednotlivé EZ je 35,2 b. Střední hodnota možného dosažení bodů je 30 b. Nad touto hodnotou se nachází 66,7 % ze sledovaných EZ, 33,4 % se nachází na této hodnotě nebo pod ní. Evaluační praxe tedy z těchto hodnot vychází spíše pozitivně.

Toto je zjevné i z grafu č.1 který vizualizuje počty EZ dle přidělených bodů za hodnocenou otázku. Z grafu je patrné, že v celém souboru převažuje pozitivní hodnocení. Pro porozumění těchto výsledků, je však potřeba nahlédnout na podrobnější analýzu jednotlivých sekcí a otázek. Rozklíčování bodového ohodnocení, které je stěžejní pro zhodnocení kvality evaluační praxe, představí následující kapitola.

Graf č.1 Počet EZ dle získaných bodů



Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ



Tabulka č.9 Bodové vyhodnocení analýzy evaluačních zpráv dle hodnotícího schématu

Sekce		Hodnocené otázky	EZ 1	EZ 2	EZ 3	EZ 4	EZ 5	EZ 6	EZ 7	EZ 8	EZ 9	EZ 10	EZ 11	EZ 12	EZ 13	EZ 14	EZ 15	Body celkem*	Průměr za sekci	
Design a EO		1. Je evaluovaný problém zasazen do širších teoretických rámců? Reflektuje aktuální výzkumy z daného oboru?	3	1	1	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	3	1	30	32	
		2. Jsou metody evaluace vhodné k zodpovězení EO? Odpovídá design typu EO?	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	38		
		3. Je v evaluační zprávě identifikován předmět zkoumání, sledovaný indikátor k zodpovězení EO?	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2		28
Data	Zdroje dat	4. Byly využity kvalitní zdroje dat?	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	38	34,9	
	Vzorek	5. Existuje detailní popis vzorku – velikost a další charakteristiky?	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3	1	3	3	34		
		6. Je uvedeno zdůvodnění výběru vzorku?	2	1	2	3	2	1	1	3	1	2	1	2	1	3	2	27		
	Sběr dat	7. Existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat?	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3		42
		8. Účastnili se procesu sběru dat expert v daném oboru?	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	2		38
	Analýza dat	9. Existuje detailní popis procesu analýzy dat?	3	2	1	3	3	1	3	3	1	1	2	2	1	3	3	3		32
		10. Existuje detailní popis procesu analýzy dat?	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	2		38
11. Byly popsány indikátory kvality designu (metod) - validita, reliabilita, relevance? Nebo ekvivalenty pro kvalitativní data – spolehlivost, důvěryhodnost?		2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	30		
Interpretace	Zjištění a závěry	12. Jsou interpretace (zjištění, závěry) dobře podpořeny daty?	3	2	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	2	38	38,3	
		13. Jsou zjištění validována? (metoda triangulace / validace účastníky)	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	37		
		14. Jsou identifikovány vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace?	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3		42
	Doporučení	15. Navrhují konkrétní opatření pro stakeholdry, která jsou podepřena konkrétními evaluačními výsledky.	2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	36		
Bodové hodnocení dle EZ			37	30	30	44	39	31	38	39	24	34	30	40	37	42	33		35,2	

\*Max dosažitelný počet bodů 45 b.

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

#### 4.2.1 Vyhodnocení sekce (1) – Design a evaluační otázky (EO)

První sekce hodnotícího schématu se vztahuje k problematice přístupu evaluátorů k evaluačnímu výzkumu v návaznosti na stanovené evaluační otázky. Bodové hodnocení je shrnuto v tabulce č.10. S mírou dosažení maximálního možného počtu bodů 71,1 % a průměrným počtem 32 bodů za otázku ze 45 možných je nejslaběji hodnocenou sekcí. Z hodnocených otázek získala nejmenší počet bodů otázka č.3 zaměřená na sledované indikátory evaluace. Nejvíce bodů pak otázka č.2 která zkoumala design a metody evaluace vzhledem k typu EO. Před interpretací vysokého ohodnocení otázky č.2 je nutné zmínit, že při posuzování vhodnosti vybraných metod evaluace bylo nahlíženo na reálné možnosti a omezení evaluátorů při designování evaluace, a to zejména časové a finanční.

Tabulka č.10 Bodové hodnocení sekce (1) Design a evaluační otázky

Hodnocená otázka	Celkem bodů
<i>Je evaluovaný problém zasazen do širších teoretických rámců? Reflektuje aktuální výzkumy z daného oboru?</i>	30
<i>Jsou metody evaluace vhodné k zodpovězení EO? Odpovídá design typu EO?</i>	38
<i>Je v evaluační zprávě identifikován předmět zkoumání, sledovaný indikátor k zodpovězení EO? (včetně využití teorie změny?)</i>	28
<b>Shrnutí bodového ohodnocení sekce (1)</b>	
Dosažený počet bodů celkem	<b>96</b>
Max. počet bodů – za sekci	<b>135</b>
Míra dosažení max. počtu bodů	<b>71,1 %</b>
Průměrný počet bodů za otázku	<b>32</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

#### **Otázka č.1 Je evaluovaný problém zasazen do širších teoretických rámců? Reflektuje aktuální výzkumy z daného oboru?**

První hodnocené kritérium, zasazení evaluovaného problému do širších teoretických rámců, je celkově hodnoceno podprůměrným počtem bodů (viz tabulka č. 11). Autorky výzkumu hledaly odpověď zejména v kapitolách zaměřených na kontext evaluovaných projektů a programů. Právě zde se v případě kladně hodnocených zpráv nacházelo kýžené propojení s dalšími zdroji a výzkumy daného tématu. Z tohoto pohledu bylo identifikováno 5 EZ z celého souboru, které obdržely 3 b. Tyto pracují s recenzovanými zdroji či výsledky evaluací obdobných projektů a využívají dané poznatky k sestavení teorie změny, tedy i k hodnocení samotné intervence.

Tabulka č. 11 Bodové vyhodnocení otázky č. 1

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Není – ve zprávě není využito žádné reference na aktuální výzkum či jiné evaluační zjištění	6	6 b.
2 b.	Částečně – jsou zmíněné buďto jen jiné evaluační zprávy nebo recenzované zdroje	3	6 b.
3 b.	Je – evaluace je zasazena do teoretického rámce, využívá referencí na recenzované články (vědecké studie) a jiné evaluační zprávy	6	18 b.
			<b>30 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Hůře hodnocené zprávy pojmají práci s kontextem intervence v jeho užším smyslu. Jedná se o prostý popis konkrétního projektu či programu nebo podmínek v zemi, kde se intervence odehrává. Přestože je pro samotnou implementaci intervence nezbytné, aby se realizátoři orientovali v širším kontextu politickém, ekonomickém či sociálním (dle zaměření intervence) v dané zemi, pro účely evaluace by se mělo jednat zejména o informace spojené úzce s intervencí. Tedy takové, které pomohou pochopit mechanismy intervence a její kýžené efekty. Právě propojení s již existujícím výzkumem obdobné problematiky může dopomoci k přesnějšímu pochopení principů intervence.

Např. EZ č.2 a EZ č.3 obsahují stručný, ale výstižný popis situace v dané oblasti s odůvodněním intervence. Chybí v nich ale načrtnutí vztahů mezi implementovanou intervencí a kýženými výsledky, které by bylo podpořeno rešerší jiných výzkumů. Nutno podotknout, že i v základním popisu chybí citace zdrojů, viz box č.1.

Box č.1 Příklad slabé práce s kontextem evaluace

**1.1 KONTEXT EVALUACE**

Cílovou zemí projektů byla Bosna a Hercegovina, coby programová země zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. Bosna a Hercegovina se dlouhodobě potýká s post konfliktní transformací. V únoru 2016 podala žádost o přijetí do Evropské unie, nicméně pokrok v integraci je pomalý. Rozvojové aktivity ČR v BaH se v období 2011 – 2017 řídily Programem rozvojové spolupráce v BaH. Tento programový dokument zaměřil českou ZRS na odstraňování překážek ve směřování BaH do EU. Na této cestě byly definovány následující prioritní sektory: zemědělství; ochrana životního prostředí; zásobování vodou a sanitace; státní správa a občanská společnost; energetika a zdravotnictví. Významnou přidanou hodnotou ČR při implementaci ZRS má být „její zkušenost s transformačními procesy a integrací do EU“.

V rámci této evaluace byly hodnoceny tři projekty ze sektoru státní správy a občanské společnosti a jeden projekt ze sektoru zemědělství (se silným akcentem na posílení státní správy). Projekty probíhaly od roku 2012 do roku 2017, respektive dva z nich byly prodlouženy do roku 2018.

Zdroj: převzato z – EZ č.2, 1.1. Kontext evaluace, s.1

Velmi pozitivně autorka této DP naopak kvituje zpracování kapitoly kontextu v rámci EZ 4 (s. 10-11), Autoři této zprávy pracovali s dalšími výzkumy v oblasti problematiky poskytování stipendií zahraničním studentům, čímž zasadili evaluaci do širšího rámce vědeckého výzkumu. Evaluace tak nestojí izolovaně, ale její zpracování a výsledky mohou dále posloužit k rozšíření poznatků k dané problematice obecně.

Box č.2 Příklad dobré praxe práce s kontextem evaluace

### **3.1. KONTEXT PROBLEMATIKY**

Stipendijní programy pro občany rozvojových zemí k jejich studiu na zahraničních VŠ realizuje řada zemí. Programy jsou typicky koncipovány s různým důrazem na následující cíle a východiska: přispět k ekonomickému rozvoji zemí původu stipendistů prostřednictvím zvyšování kvality lidského kapitálu v těchto zemích (tj. perspektiva teorie lidského kapitálu), zajistit přístup k VŠ vzdělání těm, kteří tuto možnost nemají (reflexe lidsko-právní perspektivy), budovat politické, ekonomické a kulturní vztahy se zeměmi původu stipendistů (např. tzv. „opinion leaders“ model). Méně často, resp. mnohdy pouze implicitně, pak mezi těmito cíli rezonují odkazy na primární roli osobnostního rozvoje stipendistů, včetně rozšiřování jejich možnosti a schopnosti svobodně a odpovědně rozhodovat o směřování svého dalšího života.<sup>2</sup> Prostředky, které jsou na tyto stipendijní programy tímto způsobem vynakládány, i pozornost věnovaná hodnocení těchto programů v poslední době roste (viz např. Dassín a kol. 2018).

Zdroj: převzato z – EZ č.4, 3.1. Kontext problematiky, s.10

V rámci odpovědi na první otázku je tedy potřeba zdůraznit, že v menšině případů je evaluovaný problém zasazen do širších teoretických rámců. Naopak ve většině případů se jedná o prostý popis realití dané země či oblasti, ve kterých je intervence implementovaná, popřípadě obecný popis intervence bez přiblížení mechanismů, které mají vést od implementace ke kýženým efektům. Zde vidí autorka velkou rezervu EZ a možnost kvalitativního posunu EZ směrem k poskytování relevantních informací pro budoucí rozvoj v daném sektoru.

### **Otázka č.2 Jsou metody evaluace vhodné k zodpovězení EO? Odpovídá design typu EO?**

Otázka č. 2 představovala jednu z komplikovanějších v rámci tohoto výzkumu. Samotné pojetí typu evaluačních otázek je poměrně složité uchopitelné. Zde se autorky výzkumu přiklonily k hodnocení s ohledem na evaluační praxi limitovanou zejména z hlediska časového a finančního, ale také limitovanou například neexistencí base-line dat a nedostatečným nastavením evaluačního procesu v rámci samotné implementace projektů a programů. Tato zjištěná skutečnost se tak vědomě odráží i v samotném hodnocení zpráv, které bylo celkově nadprůměrné, žádná ze zpráv nebyla ohodnocena pouze jedním bodem, viz tabulka č.12.

Tabulka č. 12 Bodové vyhodnocení otázky č.2

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, evaluační design neodpovídá typu EO	0	0 b.
2 b.	Částečně odpovídá	7	14 b.
3 b.	Ano, evaluační design zcela odpovídá typu EO	8	24 b.
			<b>38 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Před samotnou odpovědí na otázku je potřeba nastínit podobu využívaných evaluačních otázek v rámci zkoumaných EZ. Konkrétní struktura evaluačních otázek je u všech evaluací obdobná, a to vzhledem k obdobnému cíli externích evaluací zadávaných ze strany MZV. Řídí se obecně přijímanými principy OECD, EO jsou tedy zaměřeny na: *Relevanci, Efektivitu, Efektivnost, Dopady, Udržitelnost, Průřezové principy ZRS, Viditelnost (visibility), Systémové a procesní doporučení* a u novějších zpráv také *Koherenci*. Seznam a analýzu veškerých položených EO zpracovala autorka v Příloze č.3. Z příloženého seznamu je patrné, že většina otázek má deskriptivní charakter. Normativní charakter mají především otázky vztahující se k efektivnosti (účelnosti) projektů a programů. Kauzalitu pak sledují otázky zaměřené na efekty a dopady. Zde tedy vyvstává otázka, jaký postup autoři evaluací volí pro zodpovězení těchto typů otázek. Podrobně se metodám sběru a analýzy dat věnuje druhá sekce hodnotícího schématu. Zde by autorka zmínila, které využívané metodologické postupy v EZ převažují (na základě vlastní analýzy EZ) a jaké mají limity vzhledem k nastavené EO.

Dle detailní analýzy EZ je zřejmé, že většina odpovědí stojí na výsledcích kvalitativních metod výzkumu. Informace a data k proběhlým intervencím získávají výzkumníci zejména z rešerše dokumentů, hloubkových rozhovorů, fokusních skupin či evaluačních návštěv (v rámci kterých mapují výstupy a výsledky intervencí). Z kvantitativních postupů je využíváno zejména dotazníkových šetření, která se ovšem velmi liší v rámci jednotlivých EZ, co do rozsahu, ale také kvality provedení (podrobněji v odpovědích na otázky ve druhé sekci). Dále může autorka konstatovat, že nedochází k využívání žádného druhu experimentálního či kvazi-experimentálního výzkumu (přestože byl kvazi-experimentální design uveden dvakrát v evaluační matici (EZ 5 a 13), nebylo z daných zpráv čitelné jeho využití). Evaluační výzkumy tedy stojí na neexperimentálních metodologiích výzkumu.

Z výše uvedeného shrnutí je tak zřejmé, že problematické jsou metody zejména u kauzálních otázek zaměřující se na dopady intervence. Právě zde zůstávají dle autorky této DP evaluační otázky poměrně ambiciózně formulované, a to s ohledem na reálné možnosti zadávaných evaluací. Autoři EZ se s tímto problémem vypořádávají různě. I tato skutečnost zasáhla jistou měrou do hodnocení dané otázky. Zejména ve chvíli, kdy byl evaluační tým schopen tento problém identifikovat a zohlednit ve svých odpovědích a doporučeních, byla analyzovaná zpráva hodnocena kladně. Další rozdíly mezi otázkami hodnocenými třemi a dvěma body jsou především v rozsahu a sofistikovanosti metod a využitých zdrojů.

Problematické zhodnocení efektů intervence vyzdvihují zejména EZ vyhotovené organizací EDREO. Zde autoři poukazují na nemožnost dokazování kauzálních vztahů, tedy přičitatelnost efektů dané intervenci, jak je popsáno i v EZ č.12:

Box č.3 Příklad omezení ve vyhodnocení EO zaměřených na dopady intervence

Pouze ex-post design evaluace a obtížná přičitatelnost efektů. Na počátku realizace projektu se neplanovala evaluace celého sektoru v Moldavsku, resp. pokud se plánovala, nebyla sesbírána data pro skutečně validní srovnání situace před zahájením projektů a po jejich skončení. To je dále umocněno nedostatkem relevantních statistických dat na moldavské straně. Současně v regionu probíhá řada projektů jiných donorů a vliv na sledované aspekty mají i jiné faktory (např. systém národních dotací), přičitatelnost je proto mnohdy v podstatě nespécifikovatelná a konkrétní hodnoty sledovaných efektů je většinou obtížné poskytnout.

Zdroj: převzato z – EZ č.12, 3.3 Metodická omezení a limity evaluace, s.13

Větší okruh otázek pak představují EO normativní. U tohoto typu otázek je důležité především nastavení sledovaných indikátorů a kvalita nasbíraných dat. Oba dva tyto body ale představovaly ve většině sledovaných evaluací problém. Indikátory se podrobněji zabývá otázka č.3, kvality dat se dotýkají otázky ve druhé sekci. Zde je ovšem potřeba zmínit zejména problém nastavení evaluací již v samotném počátku programování projektového cyklu. Zejména pak nedostupnost dat pramenící z nedostatečného nastavení monitoringu a evaluací byla zmíněna ve všech zprávách kromě jedné (EZ 9). Zmiňovaná byla také absence base-line dat. Z té vyplývá, že s danými evaluacemi a postupy nebylo na začátku projektů počítáno, stejně tak v průběhu, kdy se mnoho relevantních informací k evaluátorům nedostalo např. z důvodu fluktuace zaměstnanců zainteresovaných institucí. Procesní nastavení evaluace již od začátku zahájení intervence se tak autorce této DP jeví jako klíčové pro získání kvalitních a relevantních informací o naplňování daných cílů intervence (tedy i míry naplnění sledovaných aspektů, na které se dotazují zmíněné normativní EO). Ve svých doporučeních tento bod adresují i někteří z evaluátorů, bylo by tedy nasnadě sledovat, zda se tento problém bude nadále opakovat u nových projektů.

Pokud bychom měli shrnout odpověď na otázku č. 2, neexperimentální design, který využívají všechny z analyzovaných EZ má své limity zejména s ohledem k normativním a kauzálním EO. Ve spojení s neadekvátním procesním nastavením monitoringu a evaluace v počátečních fázích programů, ze kterého vyplývá absence base-line dat i průběžně sledovaných indikátorů, je zřejmé, že na výše zmíněný typ otázek bude zřejmě jen velmi obtížné odpovědět (tento aspekt bude dále analyzován v rámci vyhodnocení třetí sekce hodnotícího schématu). Důležitým faktorem kvality zkoumaných EZ je tedy i zohlednění a míra reflektování tohoto problému autory evaluací. Pro celkovou kvalitu evaluační praxe do budoucna, je pak stěžejní procesního nastavení monitoringu a evaluací v přípravné fázi programů.

**Otázka č.3 Je v evaluační zprávě identifikován předmět zkoumání, sledovaný indikátor k zodpovězení EO? (včetně využití teorie změny?)**

Nastavení sledovaných indikátorů nebo také měřítek, milníků či standardů jsou součástí každého výzkumu, evaluace nevyjímaje. Prezentace indikátorů, které jsou v rámci konkrétní evaluace hodnoceny a následně využity k odpovědi na jednotlivé EO, značně napomáhá v hodnocení interpretace výsledků evaluačního výzkumu. Z analýzy EZ vyplývá, že s touto problematikou není v rámci EZ pracováno nijak systematicky. Většina zpráv tak byla hodnocena dvěma body (viz tabulka č.13). Předmět zkoumání je z textu věnujících se zjištěním zřetelný, ovšem není blíže specifikována či kvantifikována sledovaná hodnota.

Tabulka č.13: Bodové vyhodnocení otázky č.3

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, není identifikován sledovaný indikátor	3	3 b.
2 b.	Je definován předmět zkoumání, ale není definován sledovaný indikátor	11	22 b.
3 b.	Ano, je identifikován sledovaný indikátor	1	3 b.
			<b>28 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Jedna z vhodných forem zpracování sledovaných indikátorů je evaluační matice (design matrix), kde mají standardně své místo. Ze sledovaného vzorku zpráv však byla evaluační matice dostupná pouze u 5 z 15 EZ. Tedy informace, které by byly užitečné k propojení EO a samotných odpovědí u 10 EZ zcela chyběly. Důvod absence evaluačních matic v povinných přílohách není autorce DP v době zpracovávání zjištění znám. Další otázkou je také kvalita zpracování evaluační matice a nastavení indikátorů. Ne vždy bylo dodrženo pravidlo SMART při nastavování sledovaných parametrů a nebylo možné ověřit, zda byly důsledně sledovány vypsání postupy. I z toho důvodu nebyly EZ obsahující evaluační matici hodnoceny automaticky třemi body.

Samotné indikátory evaluace vycházejí z logiky věci z indikátorů nastavených v rámci projektu či programu jako takového. Tyto informace by měly být obsaženy v projektové dokumentaci a schematicky znázorněny v logickém rámci nebo intervenční logice programu, které jsou primárními zdroji informací k nastavení evaluačního designu. S původním logickým rámcem projektu či teorií změn pracovalo 6 z 15 EZ, s rekonstruovanou podobou těchto schémat, kdy byla rekonstrukce provedena evaluačním týmem, pracovalo 11 z 15 EZ. Všechny evaluační zprávy, kromě jediné (EZ 9), však zmiňují nedostatečné strategické nastavení konkrétních cílů, výsledků či výstupů jednotlivých projektů a programů, které zasáhly mimo jiné do možnosti vyhodnocení efektivity, účelnosti a dopadů sledované intervence (adresováno přímo např. v EZ 8 viz box č.4).

Box č.4 Příklad problému s fází programování dotačního titulu

➤ Procesní analýza poukázala na další faktory vedoucí k nehospodárnosti v členění podle programového cyklu. K fázi programování v rámci tohoto dotačního titulu v podstatě nedochází, nejsou tak stanoveny cíle (hlavní cíl Programu je i odlišně chápán), neexistuje analýza potřeb, není tedy zřejmé, zda Program vůbec může tyto potřeby naplňovat, jen velmi omezeně lze hodnotit výsledky a dopady Programu a pro NNO je v mnoha směrem jen málo předvídatelný. Zaměření Programu je tak reálně stanoveno až v průběhu další fáze - přípravy výzvy a výběru projektů. Zde však je problematický systém výzev jednou za rok (ve vztahu k tomuto typu projektů) a celkové načasování procesu výzvy a výběru projektů, neboť podpořené NNO získávají Rozhodnutí až velmi pozdě a prostředky musí využít do konce

Zdroj: převzato z – EZ 8, 4.3.3 Jaké hlavní faktory přispívají k hospodárnosti či nehospodárnosti programu z procesního i obsahového hlediska, s. 19

Jedním ze způsobů, jak evaluátoři řeší absenci zpracování indikátorů výstupů, výsledků a cílů sledovaných projektů a programů je za pomoci rekonstrukce výše zmíněného logického rámce či intervenční logiky. I v tomto případě se sledované EZ rozcházejí v kvalitě zpracování těchto rekonstrukcí. U pěti EZ (EZ 2, 3, 5, 9, 13) bylo identifikované slabé provedení rekonstrukce intervenční logiky, kdy evaluátoři nesledovali standardní schéma intervenční logiky a prezentovány byly pouze neúplné informace, viz příklad z EZ 5 v boxu č.5.

Naopak u EZ 4,7,8 (teoreticky také EZ 12 a 14, ale chybí přiložená příloha) jsou rekonstrukce provedeny precizně s naznačeným naplněním jednotlivých bodů na různých úrovních (viz box č.6) U těchto zpráv je také potřeba zmínit precizní práci s teorií změny. Zde se protínají poznatky z výše hodnocených otázek 1 a 2. Teorie změny umožňuje evaluátorům na základě teoretických i praktických poznatků z jiných výzkumů či evaluací uchopit danou intervenci a vysvětlit vztahy mezi aktivitami, výstupy a cíli k samotnému záměru intervence. Je tak jedním z řešení, jak adekvátně přistoupit k limitům neexperimentálních designů a slabému procesnímu nastavení, včetně procesů monitoringu, evaluací a neexistujících base-line dat.



Box č.5 Příklad nedostačující prezentace rekonstruované intervenční logiky

7.7 Intervenční logika hodnoceného programu

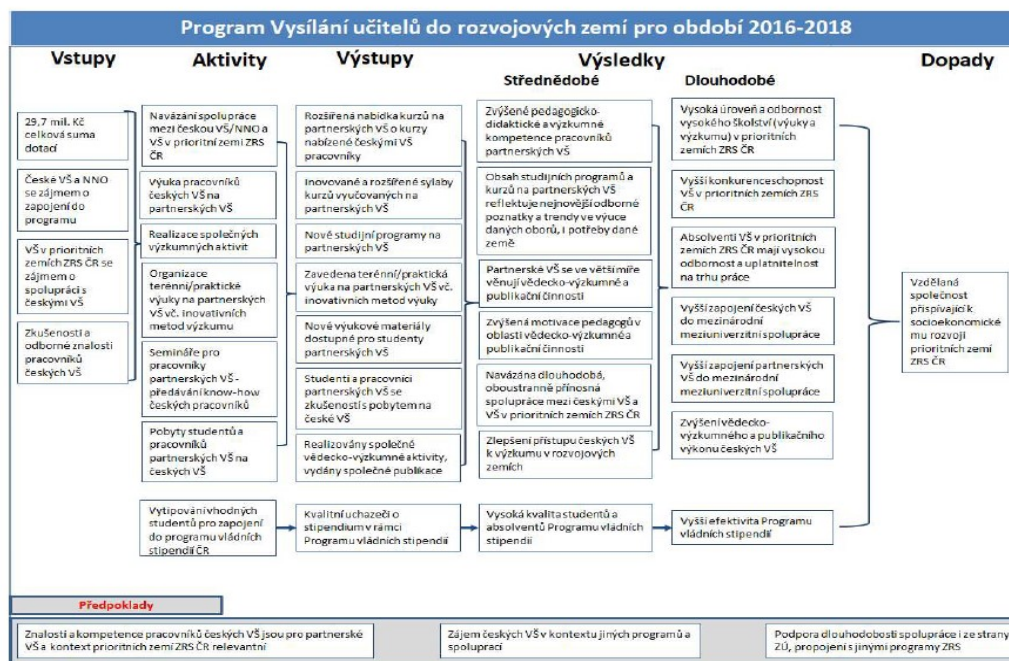
Obrázek 1: Teorie změny programu



Zdroj: přejato z EZ 5, 7.7 Intervenční logika hodnoceného programu, s. 90

Box č.6 Příklad dobré praxe zpracování rekonstrukce intervenční logiky (teorie změny)

1 TEORIE ZMĚNY



Zdroj: vlastní zpracování na základě odborné literatury k tématu a rozhovorů s experty.

Zdroj: přejato z EZ 7 – Příloha 7 Analýzy výsledky výzkumu, s.3

Každopádně práce se sledovanými indikátory při vypracování jednotlivých EO byla v rámci zkoumaných EZ slabá. Nejlépe hodnocená EZ 1, obsahuje jak kvalitní rekonstrukci intervenční logiky vyhotovené na základě práce s teorií změny, tak se snaží zejména otázky mířené na efekty intervence prezentovat právě skrze naplňování konkrétních hodnot indikátorů viz box č.7.

Box č.7 Příklad dobré praxe práce se sledovanými indikátory v textu EZ

Tabulka 2 Naplnění indikátorů

Výstup	Indikátor	Stav
Vytvoření vinohradnického a vinařského registru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizované výběrové šetření na VWR</li> <li>• Funkční a provozuschopný VWR</li> <li>• Zakoupený HW</li> <li>• Vyhotovený manuál k VWR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Splněno</li> <li>✓ Splněno</li> <li>✓ Splněno</li> <li>✓ Splněno</li> </ul>
Sběr, verifikace a zpracování dat pro registr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrovaných 25 000 ha vinic<sup>26</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Splněno (31 718<sup>27</sup> ha)</li> </ul>
Kvalifikování zaměstnanci státní správy v Moldavské republice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proškolených alespoň 20 zaměstnanců moldavské státní správy, z toho alespoň 10 v ČR</li> <li>• Uskutečněné alespoň 4 workshopy s alespoň 20 účastníky na každém z nich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Splněno (4 studijní pobyty v ČR s 30 účastníky)</li> <li>✓ Splněno (9 seminářů s celkovým počtem 481 účastníků, vždy více jak 20)</li> </ul>
Harmonizovaná legislativa v oblasti vinohradnického a vinařského registru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonizovaná legislativa</li> <li>• Proškolených alespoň 30 účastníků ohledně legislativy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Splněno</li> <li>✓ Splněno<sup>28</sup></li> </ul>

Zdroj: přejato z EZ 1 - 4.4.3. Do jaké míry bylo dosaženo plánovaných výstupů projektu?, s. 15

Shrneme-li odpověď na otázku č.3, zkoumané EZ v malé míře prezentují konkrétní indikátory, které evaluátoři při odpovídání na EO sledují. Slabé místo, co se zpracování evaluačních indikátorů týče, je jednak malá míra systematického vyjádření indikátorů v rámci evaluační matice, ale také absence systematického znázornění a hlubší popis rekonstrukce logického rámce či intervenční logiky programu. Kvalitně zpracovaná evaluační matice se SMART indikátory přispívá z uživatelského hlediska, při nejmenším, k přehlednosti evaluace a jejích výsledků. Rekonstrukce logického rámce či intervenční logiky programu pak může pomoci v pochopení výběru daných indikátorů v návaznosti na konkrétní projekt či program. A v neposlední řadě precizní provedení teorie změny je dle autorky DP jednoznačně faktorem zvyšující kvalitu výsledků samotné evaluace.

#### 4.2.2 Vyhodnocení sekce (2) – Data

Druhá sekce hodnotícího schématu se zabývá otázkou využitých dat. Konkrétně pak jejich zdroji, rozhodováním o využitém vzorku, metodám sběru a analýzy dat. Celkově byla druhá sekce ohodnocena 279 b. z 360 možných (míra dosažení plného počtu bodů je 77,5 %). Nejlépe hodnocené byly otázky týkající se sběru a zdrojů dat. Pod průměrem sekce pak skončily otázky se zaměřením na vzorek. Pro hodnocení této sekce byla zásadní v úvodu zmiňovaná celková analýza metodologie sledovaných evaluací.

Tabulka č.14 Bodové hodnocení sekce (2) Data

	Hodnocená otázka	Celkem bodů
Zdroje dat	č.4 Byly využity kvalitní zdroje dat?	38
Vzorek	č.5 Existuje detailní popis vzorku – velikost a další charakteristiky?	34
	č.6 Je uvedeno zdůvodnění výběru vzorku?	27
Sběr dat	č.7 Existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat?	42
	č.8 Účastnili se procesu sběru dat expert v daném oboru?	38
Analýza dat	č.9 Existuje detailní popis procesu analýzy dat?	32
	č.10 Účastnil se procesu analýzy dat expert v daném oboru?	38
	č. 11 Byly popsány indikátory kvality designu (metod) - validita, reliabilita, relevance? Nebo ekvivalenty pro kvalitativní data – spolehlivost, důvěryhodnost?	30
<b>Shrnutí bodového ohodnocení sekce (2)</b>		
	Dosažený počet bodů celkem	<b>279</b>
	Max. počet bodů – za sekci	<b>360</b>
	Míra dosažení max. počtu bodů	<b>77,5 %</b>
	Průměrný počet bodů za otázku	<b>34,9</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

#### Otázka č.4 - Byly využity kvalitní zdroje dat?

Otázka č.4 směřuje k hodnocení zdrojů dat, na kterých byl vystavěn evaluační výzkum v jednotlivých sledovaných evaluacích. Se 38 b. se řadí k jedné z nejlépe hodnocených otázek. V rámci výzkumu nebylo shledáno, že by v některé ze zpráv nebyly využity kvalitní zdroje dat, na kterých by se nedal výzkum postavit. Žádná ze zpráv tak nebyla hodnocena 1 b, jak je zřejmé z tabulky č.15.

Tabulka č. 15 Bodové vyhodnocení otázky č.4

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, nebyly využity (či zmíněny) dostatečně kvalitní zdroje	0	0 b.
2 b.	Byly využity kvalitní zdroje, ale v malé míře	8	16 b.
3 b.	Ano, byly využity dostatečně kvalitní zdroje	7	21 b.
			<b>38 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Avšak nedostatky s ohledem na využití zdrojů dat spatřovaly autorky výzkumu spíše v jejich četnosti. Bodování EZ tak sledovalo alespoň rámcově tento parametr a rozdělilo sledovaný vzorek na dvě skupiny. U zpráv se dvěma body byla identifikována rezerva v rozmanitosti využitých zdrojů dat či velikosti vzorku. Nedostatečnost byla hodnocena v porovnání s evaluačními otázkami, na které autoři evaluace odpovídali. Toto zjištění není výstižně prezentovat na jednom konkrétním příkladu z praxe, v tabulce č.16 jsou tak prezentovány komentáře autorek výzkumu s argumenty, na základě, kterých byly uděleny v daných případech pouze 2 b.

Tabulka č. 16 Příklady identifikovaných nedostatků zdrojů dat v EZ hodnocených dvěma body

EZ	Komentář	Body
3	<i>Chybí více sekundárních zdrojů a statistických dat: „5. Nedostupnost statistických dat pro sekundární analýzu: při nastavení evaluačního šetření bylo počítáno se záznamy o poskytování služeb laboratoří podpořených v projektu 1. Během evaluační mise se ukázala neochota jednotlivých laboratoří takové záznamy poskytnout, respektive neexistence takovýchto záznamů. Řešení limitu: Otázky o počtu a vývoji poskytovaných služeb byly kladeny během rozhovoru, ale odpovědi byly velmi nejasné, a to buď z neochoty respondentů tyto informace sdílet nebo z nedostatku informací.“ (EZ 3, s.5)</i>	2
5	<i>Malé množství zdrojů v rámci místního šetření: „V rámci této mise proběhla rešerše, brífink na ZÚ, dotazníková šetření (dle výše uvedeného nastavení), rozhovory se 3 partnery, od nichž se podařilo získat informace i přes probíhající politické změny a reformu veřejné správy (místní evaluátor se pokusil oslovit a získat údaje od partnerů všech projektů, zrealizovaných i neschválených), dále (elektronická) komunikace s USAID a konečně debrífink na ZÚ, jehož se zúčastnil také jeden partner zapojený do hodnoceného programu.“ (EZ 5, s.5)</i>	2
6	<i>Chybí rozepsané zdroje sekundárních dat, jednostranně zaměřené zdroje (implementační struktura), málo rozhovorů na místě, nemožnost vyhodnotit dopady (viz EZ 6, Příloha 1.6 Seznam interview, fokusních skupin a případových studií, s.14)</i>	2
9	<i>Malý počet zdrojů, pouze 1 dotazník, chybí ostatní standardní zdroje, zaměřeno pouze na implementační strukturu ČRA, malé množství využitých dokumentů (viz EZ 9, Příloha 6, s.29)</i>	2
10	<i>Zdroje využity v nedostatečné míře, nedostupnost některých základních zdrojů nebyla řešena vyhledáním alternativních zdrojů (např. Gruzie), ale je potřeba přihlédnout k omezením způsobeným pandemií Covid-19: „Klíčovou a v okamžiku předkládání nabídky nepředpokládanou překážkou byla opatření zavedená jednotlivými vládami v reakci na šíření nemoci Covid-19 a obecněji restrikce spojené s cestováním, osobním setkáním s cílovými skupinami atd. Evaluaci nebylo možné odsunout na pozdější termín, byl proto navržen aktualizovaný evaluační design, spoléhající na realizaci celé evaluace „na dálku“, tedy s využitím komunikace prostřednictvím telefonu a videokonferencí s intenzivnějším zapojením místních expertů“ (EZ 10, s.5)</i>	2

11	Omezení spojené s pandemií Covid-19, využití malé množství zdrojů (včetně dokumentů), nedostatečná velikost vzorku, kterou popisuje i sám realizátor na str. 5: „Z těchto 7 úředníků se podařilo provést rozhovor s 6 z nich (jejich feedback pokrývá 13 z 20 výstupů), kteří tvoří vzorek zástupců měst, od nichž byly čerpány informace pro evaluační zjištění“ (EZ 11, s.5)	2
15	Tato evaluace byla významně ovlivněna pandemií Covid-19: „V důsledku toho byly terénní návštěvy nahrazeny řadou telefonických/video konferenčních rozhovorů (celkem bylo provedeno 19 takových rozhovorů, aby nahradily terénní návštěvy). Odpovědi z těchto rozhovorů však poskytly pouze omezené podklady pro hodnocení udržitelnosti podpory a částečně i jejích dopadů“(EZ 15, str.14). Velký limit v místním šetření, ale také rezerva v prostudovaných dokumentech (viz Příloha 3, s. 42)	2

\*Přeloženo autorkou DP z anglického originálu

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Důležité je zde ovšem zmínit, že do hodnocení kvality zdrojů dat vstupuje zpracování tohoto problému ve vlastní evaluační zprávě. Tato tematika je zpracována v rámci zpráv v kapitole metodologie. Zde jsou v první řadě vypsány metody sběru, v některých případech i analýzy dat. Problematika zdrojů dat je dle hodnocení autorky DP zařazena pouze okrajově. Pozitivně je kvitována prezentace seznamu respondentů rozhovorů, použitých otázek a dotazníků v rámci příloh. Ovšem kvalitě a dostatečnosti využitých zdrojů, včetně výběru a nasycení vzorku, není věnován prakticky žádný prostor. Zde vidí autorka DP potenciál k účelnému rozšíření poskytnutých informací v rámci evaluačních zpráv. Zároveň tato skutečnost zasáhla i do možnosti kvalitně zhodnotit danou otázku výzkumu.

### Otázka č.5 - Existuje detailní popis vzorku – velikost a další charakteristiky?

Otázka č.5 se věnuje míře, se kterou autoři evaluačních zpráv popisují charakteristiku vybraného vzorku pro evaluační výzkum. EZ v této otázce získaly průměrný počet bodů pro tuto sekci, a to 34 b. Nejvíce EZ spadá do skupiny se dvěma body, tedy vzorek je u nich popsán pouze částečně. Případy, kdy nebyl vzorek popsán vůbec, jsou pouze dva (viz tabulka č.17). Zde autorky hodnotily pouze popis vzorku samotného, ne však odůvodnění výběru, které je hodnoceno v rámci otázky č. 6.

Tabulka č.17 Bodové vyhodnocení otázky č.5

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, vzorek není popsán	2	2 b.
2 b.	Vzorek je popsán částečně	7	14 b.
3 b.	Ano, vzorek je detailně popsán	6	18 b.
			<b>34 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Z těchto výsledků je zřetelná snaha o prezentaci zdrojů dat. Se vzorkem pracují zejména kapitoly zaměřené na metodologii a sběr dat. Informace ke vzorku prezentují autoři evaluací nejčastěji k dotazníkovým šetřením. Seznam realizovaných rozhovorů bývá rozepsán v rámci přiložených příloh. Vzhledem k důležitosti výběru vzorku pro validitu výsledků, bychom se ale neměli spokojovat s částečným popisem, který se ve velké části EZ vyskytoval, a už vůbec ne s absencí těchto informací, které byly zaznamenány v EZ 9 a 13. Samozřejmostí by měl být takový detailní výčet, který můžeme nalézt například v EZ č.8 (viz box č.8):

Box č.8 Příklad dobré praxe popisu vzorku

šetření metodou CAWI. Zaprvé bylo osloveno všech 15 podpořených organizací (které prakticky všechny mají zároveň i zkušenost s nepodpořenými projekty), z tohoto vzorku bylo získáno 8 vyplněných dotazníků (návratnost více než 60 %), v nichž byly zastoupeny prakticky rovnocenně velké NNO (s více než 21 zaměstnanci), střední NNO (6-21 zaměstnanci) i malé NNO (5 a méně zaměstnanci). Zadruhé bylo odlišným dotazníkovým šetřením osloveno 7 organizací, které o podporu žádaly, ale ve sledovaném období ji nezískaly, zde se po očištění dat pracovalo se 4 vyplněnými dotazníky (vyplněno bylo 5 dotazníků) a velikostní struktura vzorku byla z hlediska velikostní struktury rovněž v zásadě rovnocenná. Sběr dat byl

Zdroj: převzato z – EZ č.8, 3.1 Evaluační design a specifikace metod, s.13

Zde je nutné poznamenat, že evaluované projekty a programy ze zkoumaného vzorku evaluačních zpráv jsou tematicky velice různorodé. Pro pochopení využití metodologie sběru, analýzy a závěrečné interpretace dat je tak důležité vyjasnit v první řadě cíle zkoumaných intervencí, včetně zamýšlených a nezamýšlených efektů a cílových skupin. Právě práce s popisem cílových skupin autorce této DP ve většině evaluačních zpráv chyběla. Přiložené seznamy respondentů proběhlých rozhovorů ztrácejí na svém významu bez širšího ukotvení v logice samotných projektů a programů. Výběr a práce se vzorkem by tak mohla být součástí kapitoly metodologie, která by ale měla být úzce spjata s popisem sledované intervence včetně jejich příjemců.

V neposlední řadě je potřebné připomenout převažující kvalitativní metody sběru dat. Zde se ovšem nejedná o omluvu menší míry informování o sledovaném vzorku vzhledem k využitým metodám, spíše naopak. Detailní popis vzorku a jeho zasazení do kontextu, jak je diskutováno v rámci teoretické části DP, je i v takovém případě nezbytný. A to zejména z důvodu možné přenositelnosti konkrétních zkušeností na jiné případy. Přesto se detailní popis vzorku ve zprávách objevil ojediněle. Autorky ovšem kvitovaly snahu autorů informace o vzorku v rámci metodologie sběru dat uvádět. Prostor pro zkvalitnění vidí autorka v detailnějším popisu zainteresovaných a cílových skupin daných intervencí, a dále v detailní prezentaci vybraného vzorku.

Další otázka, která nebyla do našeho výzkumu explicitně zařazena, ale při samotné analýze evaluací vyvstává, je otázka dostatečnosti velikosti vzorku. Zde, vzhledem k nedostatečnosti uváděných dat o vzorku či populaci ve zprávě, není zcela možné odpovědět na to, jak kvalitně byl celkově design připraven a zda reálně odpovídá konkrétním EO. Problematikou nedostatečné velikosti vzorku k získání validních výsledků se zabývají samotní autoři některých z evaluací. Tímto bodem se zabývá následující otázka. Zde však můžeme alespoň nastínit, s jakými vzorky je ve sledovaných evaluacích pracováno. Konkrétní hodnoty se pokusila autorka převést do výše uvedené tabulky č.5.

Z uvedených hodnot je patrné, že evaluátoři pracují, až na výjimky (EZ 4 a 12) s malými počty respondentů, jak u dotazníkových šetření, tak u evaluačních rozhovorů. Dostatečné počty respondentů bez kontextuálních informací k jednotlivým evaluacím a hodnoceným intervencím není možné hodnotit. Malé počty jsou z velké části dané charakteristikou sledované skupiny či populace. Např. u EZ 8 a 10 jasně vidíme, že dochází k oslovení celého cenzu přesto, že se jedná o malé počty respondentů. Ze své podstaty, tak uvedené počty nemusí být překážkou evaluačního výzkumu. Ke zhodnocení jejich adekvátnosti je ovšem zapotřebí precizního kontextuálního i teoretického zarámování jejich výběru, které ovšem ve většině hodnocených EZ není dostatečně rozpracováno.

#### **Otázka č.6 Je uvedeno zdůvodnění výběru vzorku?**

Tato otázka rozšiřuje otázku předcházející. Autorky zde více než samotný výčet zdrojů dat a jejich kvantifikaci sledovali podrobnější popis toho, proč se autoři rozhodli k využití právě daného vzorku v dané velikosti. Potažmo jaké limity daný výběr přináší a zda nebyly během evaluace naplněny předpoklady omezující jeho využití. V neposlední řadě také jak mohou být výběrem a dostupností vybraného vzorku či dat ovlivněny výsledky samotného výzkumu.

Tabulka č.18 Bodové vyhodnocení otázky č.6

<b>Body</b>	<b>Kritérium hodnocení</b>	<b>Počet EZ</b>	<b>Celkem bodů</b>
1 b.	Zdůvodnění výběru vzorku není uvedeno	6	6 b.
2 b.	Zdůvodnění výběru vzorku je uvedeno, ale není vyčerpávající	6	12 b.
3 b.	Výběr vzorku je detailně zdůvodněn	3	9 b.
			<b>27 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Již na první pohled je patrné, že zdůvodnění výběru vzorku nebylo v rámci zkoumaných EZ příliš úspěšně naplněno (viz tabulka č.18). Pouze u tří zpráv (EZ 4,8,14) shledaly autorky výzkumu výraznější snahu odůvodnit práci s daným vzorkem (např. v EZ 4 viz box č.9), ale také snahu přiblížit dopad limitů ve výběru vzorku na výsledky evaluace. Právě na limity ve výběru vzorku se často omezuje v rámci EZ práce se vzorkem jako takovým. Důležité je ovšem propojení tohoto bodu dále s interpretací výsledků. Limitům evaluačního výzkumu se hlouběji věnuje otázka č.14 v třetí sekci *Interpretace*. Co se týče limitace evaluačního výzkum nedostatečným vzorkem, v kapitole věnované omezením a limitům zmiňuje tento problém 6 EZ z 15 sledovaných.

Box č.9 Příklad dobré praxe popisu práce se vzorkem

Kozsán vzorku získaného elektronickým dotazováním stipendistů je dobrý, zejm. co se týče studujících stipendistů (293) a částečně i absolventů (117). Vzorek neúspěšných stipendistů je velmi malý (20), a to zejm. s ohledem na celkově relativně vysokou neúspěšnost stipendistů Programu, a proto validita informací od této skupiny je nízká a informace jsou využívány pouze doplňkově. Toto je také nutno brát v potaz při interpretaci kvantitativních zjištění o spokojenosti a nespokojenosti s fungováním Programu, neboť lze předpokládat, že pokud by byli studijně neúspěšní stipendisté ve vzorku reprezentativně zastoupeni, celkové hodnocení by bylo kritičtější.

Zdroj: převzato z EZ č.4, 4.2. METODICKÁ OMEZENÍ A LIMITY EVALUACE, s. 18

Jak již bylo výše zmíněno, nejen popis samotného vzorku, ale také důkladný popis intervencí dotčených skupin, je základním předpokladem k pochopení samotného výběru. U některých z evaluačních zpráv je možné nahlédnout do podrobnějších analytických zpráv, které do větší hloubky popisují práci se zdroji dat a vzešlé výsledky daného šetření. V těchto případech můžeme nalézt taktéž podrobněji popsání právě cílové skupiny. EZ v takovém případě mohou být užitečným zdrojem dat pro další uživatele a zároveň sloužit k přesnějšímu pochopení výsledků evaluace. Zde se jedná zejména o EZ společnosti EDREO (EZ 4,8,12,14). Ovšem problematické je se k daným přílohám, pokud existují, z pozice veřejnosti dostat. V rámci všech evaluačních zpráv jsou obsaženy přílohy s krátkými analýzami dotazníkových šetření, popřípadě analýzami rozhovorů. Přestože je pozitivní, že takovéto analýzy patří k normě EZ, nejedná se o hloubkové analýzy, které jsou výše zmiňovány.

Konkrétním příkladem jsou analytické texty u EZ 8 v příloze č. 7. Zde autoři např. v kapitole *1.2 Analýza struktury podpořených a nepodpořených projektů* blíže specifikují strukturu cílové skupiny a na této analýze dále staví svůj kvalitativní výzkum včetně interpretací výsledků (viz box č.10).



**Struktura příjemců podpory je výrazně disproporcionální a tvoří ji v zásadě tři skupiny zapojených organizací.** Nejvýznamněji podpořenou organizací ve sledovaném období je organizace Člověk v tísni, která obdržela celkem 43,7 % prostředků Programu (1. skupina) na 19 nových projektů (polovina všech nových projektů podpořených Programem) a další zdroje na financování víceletých projektů. Více než o polovinu nižší podíl programových zdrojů obdržela Charita ČR (19,8 %), následované Diakonií ČR (15,6 %) a Adrou (10,8 %) (2. skupina zapojených organizací). Ostatní organizace obdržely podporu v řádu několika jednotek procent zdrojů Programu (3. skupina zapojených organizací) (bližší viz tabulky 3 a 4). **90 % prostředků Programu tak bylo koncentrováno na projekty 4 neziskových organizací.** Nepochybně to souvisí s jejich reálnou

Zdroj: převzato z EZ č. 8, příloha 7, 1.2 Analýza struktury podpořených a nepodpořených projektů, s.5

Otázka č.6 tímto příkladem doplnila předcházející otázku č.5, a to o zdůvodnění výběru vzorku použitým ve výzkumu dané evaluace. V takovémto detailu se většina zpráv k výběru vzorku nevyjadřuje, a pokud ano, pak je to především v souvislosti s limity výzkumu. Doplnění popisu metodologického postupu o výběr vzorku by však přispělo mimo jiné k přesnějšímu porozumění výsledků evaluace a jejich relevance.

#### **Otázka č.7 - Existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat?**

Otázka č.7 je s 42 b. jednou ze dvou nejlépe hodnocených otázek celého souboru. Úspěšnost této otázky je dána především tím, že je metodologie evaluace součástí povinné osnovy závěrečné evaluační zprávy. Detailní výčet použitých instrumentů tak lze nalézt ve všech kromě dvou EZ (EZ 2 a 9), viz tabulka č. 19.

Tabulka č.19 Bodové vyhodnocení otázky č.7.

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, neexistuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat	1	1 b.
2 b.	Instrumenty ke sběru dat jsou částečně popsány, popis ale není vyčerpávající	1	2 b.
3 b.	Ano, existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat	13	39 b.
			<b>42 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

EZ ohodnocená dvěma body je EZ 2. V té je nastíněn evaluační design a zmíněny některé využití metody, nejedná se však, popřípadě nelze z textu vyčíst, zda se jedná, o kompletní výčet využitých metod. Druhou EZ, která obdržela pouze jeden bod, je EZ 9, kde detailní výčet metod chybí (viz box č.11). Zde se ale mohlo opět jednat o nedostupnost příloh, ve kterých by byla metodologie více rozepsána.

První fází tvořilo studium dostupné dokumentace k projektu delegované spolupráce v Moldavsku, na jejímž základě byli identifikováni hlavní aktéři, cíle a výstupy projektu i požadavky týkající se monitoringu a evaluací (seznam dokumentace uveden v Příloze č. 6).

Na tomto základě ORS MZV v součinnosti s referenční skupinou vytvořil dotazník pro ČRA zaměřený na průběh přípravy a dosavadní realizace projektu, s důrazem na vzájemnou koordinaci projektových partnerů, komunikaci s příjemci i dalšími aktéry a na podmínky pro vyhodnocování (sběr dat, dokumentace kroků v rámci realizace i koordinace) – viz Příloha č. 4. Cílem bylo zmapovat transparentním způsobem dostupné zkušenosti ČRA s dosavadní realizací delegované spolupráce a tímto způsobem verifikovat a doplnit informace získané z dokumentace.

Zdroj: Převzato z – EZ.9, 3. Metodologie evaluace, s.4

Pozitivní hodnocení této otázky však odráží fakt, že ve většině zpráv byly metody sběru dat adekvátně popsány. Kapitola metodologie, ale také následná kapitola věnovaná limitům evaluace umožňuje v ideálním případě popsat okolnosti výběru jednotlivých metod a zasadit tak metodologii do kontextu konkrétní intervence a podmínek evaluace. Zmíněný přístup je prezentován na zpracování kapitoly k metodám sběru a analýzy dat v EZ 8 (viz box č12). Zde autoři kromě výčtu jednotlivých metod zmiňují další okolnosti, např. komentář výběru a hodnocení dostatečnosti vzorku, nebo stěžejní využití konkrétních metod. Tyto informace se běžně v hodnocených EZ nevyskytují, jsou však dle hodnocení autorky DP stěžejní k pochopení odpovědí, interpretací a přenositelnosti, jak výsledků, tak postupů evaluace.

Další formou zachycení využitých metod je evaluační matice, která umožňuje položit do souvislosti konkrétní EO a využitá data. Evaluační matice však byla dostupná pouze u 5 z 15 hodnocených EZ. Jeden z problémů evaluační matice identifikován v rámci analýzy EZ bylo reálné využití prezentovaných metod. U dvou EZ (EZ 5 a 13) bylo indikováno využití kvazi-experimentální metody, ta však nebyla zcela prokázána (kvazi-experimentální metodou bylo míněno čistě porovnání situace před a po intervenci, a to v omezení míře). Dále za předpokladu, že evaluační matice vzniká v přípravné fázi evaluace, je potřeba zdůraznit autory evaluací případné změny, které v rámci samotného šetření v postupu sběru a analýzy dat proběhly, či zhodnocení, zda byly všechny postupy evaluační matice naplněny. Obecně má však dle autorky DP prezentování evaluační matice společně s evaluační zprávou své opodstatnění, a to i s přihlédnutím na další prezentované informace.

#### Specifikace využívaných metod sběru a analýzy dat

Pro sběr dat bylo klíčové několik metod. Desk research byl založený na analýze relevantní programové a vybraných materiálů projektové dokumentace, implementační dokumentace, monitorovacích dat, odborné literatury i implementačních dokumentů jiných národních programů. Byla realizována dvě dotazníková šetření metodou CAWI. Zaprvé bylo osloveno všech 13 podpořených organizací (které prakticky všechny mají zároveň i zkušenost s nepodpořenými projekty), z tohoto vzorku bylo získáno 8 vyplněných dotazníků (návratnost více než 60 %), v nichž byly zastoupeny prakticky rovnocenně velké NNO (s více než 21 zaměstnanci), střední NNO (6-21 zaměstnanců) i malé NNO (5 a méně zaměstnanců). Zadruhé bylo odlišným dotazníkovým šetřením osloveno 7 organizací, které o podporu žádaly, ale ve sledovaném období ji nezískaly, zde se po očistění dat pracovalo se 4 vyplněnými dotazníky (vyplněno bylo 5 dotazníků) a velikostní struktura vzorku byla z hlediska velikostní struktury rovněž v zásadě rovnocenná. Sběr dat byl uskutečněn mezi 21. 3. - 3. 4. 2019. Při přípravě a realizaci šetření byly dodrženy standardní metodické postupy pro tento typ sběru dat vč. možnosti pro zadavatele okomentovat návrh otázek, či pilotáže. S ohledem na nízký počet zapojených subjektů a celkově relativně malou část neziskového sektoru se vztahem k Programu, jsou odpovědi z dotazníkových šetření zahrnuty do jednotlivých dílčích analýz, ale ucelený report z dotazníků není prezentován formou samostatné přílohy z důvodu zachování anonymity respondentů a jejich výpovědí. Stěžejní metoda celého šetření byla ve formě polo-strukturovaných rozhovorů, nejčastěji individuálních, v menší míře skupinových, převážně formou osobního setkání, doplnkově telefonicky nebo po Skypu. Celkem byly rozhovory realizovány s 35 informanty, z toho s 11 informanty v rámci šetření v Gruzii. Mezi informanty byli zahrnuti zástupci: implementační struktury, podpořených NNO, nepodpořených NNO zapojených do Programu, FoRS, hlavních donorů, expertů, jiných donorů a jiných rezortů v ČR a příjemců a klíčových aktérů z hlediska sektoru/regionu (poslední dvě kategorie v Gruzii). Po dohodě se zadavatelem zahrnovala evaluační návštěva v rámci šetření v Gruzii jeden projekt přímo na místě realizace. Ostatní návštěvy byly směřovány na projektové partnery českých NNO a konečné příjemce. Dále byla realizována případová studie na dvou projektech v Gruzii, formou dálkového průzkumu, zajištěného ve spolupráci s místním expertem. Oba projekty jsou si tematicky blízké, studie zahrnuje také kontext dané problematiky a relevantní doporučení, jak danou oblast formou projektů ZRS rozvíjet. Konkrétně šlo o projekty „Enhancement of the Existing Models of Rural Development in Georgia“ (realizátor CARE Czech Republic) a „Regional Civil Society Organisations as Vectors of Rural Economic Development“ (realizátor Člověk v tísni), oba podpořené z české strany v roce 2018. Výběr byl schválen zástupci MZV (ORS) a reflektoval několik parametrů; rozhodujícím faktorem se nakonec ukázala být dostupnost kontaktních osob s ohledem na těsný harmonogram evaluace.

Oproti plánovanému designu nakonec nebyla ve své čisté podobě aplikována metoda fokusní skupina, neboť se pro řešení téma ukázala být vhodnější skupinová diskuse vybraných doporučení. Setkání se účastnili zástupci NNO, kteří byli osloveni v rámci evaluačního šetření, a zástupci implementační struktury. Druhá původně zamýšlená fokusní skupina byla nahrazena workshopem zaměřeným na jedno konkrétní téma, které výrazně ovlivňuje mnoho aspektů implementace Programu.

Zdroj: převzato z EZ 8, 3.1 Evaluační design a specifikace metod, s. 13

Zde by se nabízela možnost hlouběji zanalyzovat a popsat vhodnost a možnosti jednotlivých metod vzhledem ke konkrétním EO a jejich výsledkům. Avšak vzhledem ke kapacitám této DP bylo přistoupeno pouze k rámcové diskuzi vycházející z informací uvedených přímo v EZ. Dále se tímto tématem zabývá třetí sekce, kde je dle dostupných dat hodnocena adekvátnost metod vzhledem ke zjištěním a závěrům.

### Otázka č.8 Účastníci se procesu sběru dat expert v daném oboru?

Otázka č.8 je taktéž hodnocena pozitivně, a to celkovým počtem 38 b (viz tabulka č.20). Ve většině případů se evaluace účastnil expert v oboru, kterého se týkala. Jako problematické byly vyhodnoceny EZ, kterých se účastnil expert na prostředí konkrétní země, ve které intervence probíhala, ale chyběl expert na hodnocenou problematiku (EZ 8 a 15). U EZ 7 nebyla funkce expertů zcela definována. Tyto EZ tak byly ohodnoceny dvěma body. Jako velmi problematické pak byly hodnoceny EZ 1 a 11, kterých se, jak vyplývá z textu daných EZ, expert neúčastnil.

Tabulka č.20 Bodové vyhodnocení otázky č.8

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, žádný expert z daného oboru se fáze sběru dat neúčastnil	2	2 b.
2 b.	Sběr dat byl konzultován s expertem, terénní fáze se ale neúčastnil	3	6 b.
3 b.	Ano, expert z daného oboru se fáze sběru dat účastnil	10	30 b.
			<b>38 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Nutné je ovšem podotknout, že autorky braly data k této odpovědi převážně z výčtu osob v evaluačních týmech. Tomu, jakým způsobem a v jaké míře byl expert v rámci samotné evaluace zapojen, nebyla z kapacitních důvodů věnována větší pozornost. V tomto ohledu by ale role experta měla být ideálně zmíněna v rámci metodologie či podrobněji ve výčtu členů evaluačního týmu. V metodologii se v rámci popisu sběru dat využití expertního pohledu nevyskytuje. V rámci výčtu jde spíše o výjimky, jako je např. v EZ 6 (viz box č.13).

Box č.13 Příklad dobré praxe nastínění funkce experta v evaluačním týmu

Jméno a příjmení	Role při vyhodnocení	Role při vypracování evaluačních zpráv
Ján Sedliáčik	Hlavní evaluátor, Projektový manažer	Metodické vedení, řízení týmu a kvality, formulace finálních doporučení na základě zjištěných dat
Natália Krízanová	Expertka	Syntéza analyzovaných dat, logická struktura a kvalita obsahu zpráv. Design evaluačních metod
Filip Rameš	Expert - evaluátor	Sběr a analýza primárních a sekundárních dat, realizace hloubkových rozhovorů, fokusních skupin atd.
Dominika Wygrysová	Expert - evaluátor	Zapojení do evaluační mise v Bosně
Elizabeta Ester Milenkovic	Lokální expertka	Sběr a analýza sekundárních zdrojů dat relevantních pro vyhodnocení programu v Srbsku
Andrija Vasiljevic	Lokální expert	Sběr a analýza sekundárních zdrojů dat relevantních pro vyhodnocení programu v Bosně a Hercegovině

Zdroj: převzato z EZ 6, Manažerské shrnutí – Představení evaluačního týmu

### Otázka č.9 Existuje detailní popis procesu analýzy dat?

Stejně tak jako metody sběru dat i metody analýzy těchto dat by měly být součástí metodologické části evaluační zprávy. V posuzování výsledků evaluace hraje popis analýzy, stejně jako popis sběru dat důležitou roli. Přesto je oproti sběru dat věnováno analýze dat mnohem méně prostoru. Pro účely evaluací byly metody analýzy dat dostatečně detailně popsány u 7 EZ. Částečný výčet pak obsahovaly 2 EZ, nedostatečně nebo vůbec se analýze věnovalo 5 EZ.

Tabulka č.21 Bodové vyhodnocení otázky č.9

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, není popsána dostatečně detailně	5	5 b.
2 b.	Částečně ano, popis není dostatečně vyčerpávající	3	6 b.
3 b.	Ano, je popsána dostatečně detailně	7	21 b.
			<b>32 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Detailní popis v rámci metodologie dokresluje spolehlivost výsledků a tvrzení z nich vzešlých. Jako příklad dobré praxe byla identifikována EZ 4 (viz box č. 14). Takovéto zpracování metod analýzy by mělo být obecně pro EZ minimem v prezentaci využitých metod.

Box č.14 Příklad dobré praxe výčtu metod analýzy dat

**Pro analýzu shromážděných informací a dat byly využity následující metody:**

- obsahová analýza kvalitativních dat (vč. využití nástroje NVivo) a komparativní analýza těchto dat;
- statistické vyhodnocení kvantitativních dat o evidenci stipendistů a nákladech Programu a vyhodnocení dat získaných v dotazníkovém šetření (využity byly různé metody popisné i inferenční analýzy kvantitativních dat, včetně vícerozměrných metod);
- rekonstrukce teorie změny a mapování výsledků (outcome mapping) – viz výše;
- procesní analýza – nad rámec požadavků zadávací dokumentace byla zpracována rámcová procesní analýza, neboť evaluační tým shromáždil velké množství relevantních informací a návazných doporučení tohoto typu;
- sběr příkladů dobré praxe.

Syntéza zjištění byla provedena pomocí ověřování teorie změny pro jednotlivé cílové skupiny Programu. Dále byl na základě požadavků zadavatele u každého evaluačního kritéria uveden stupeň hodnocení, reflektující míru naplnění tohoto kritéria. Vzhledem k velké heterogenitě jednotlivých kritérií bylo toto hodnocení provedeno odděleně pro jednotlivé cílové skupiny Programu, příp. odděleně pro relevantní aspekty Programu. Využita byla následující povinná stupnice míry naplnění evaluačního kritéria:

Vysoká – postupy, výsledky a předpoklady plně odpovídají potřebám a stanovenému cíli, resp. příkladům dobré praxe
Spíše vysoká – v konkrétním kontextu projekt naplnil maximum požadavků, existují však omezení na úrovni externích faktorů nebo drobné nedostatky týkající se realizace
Spíše nízká – významnější nedostatky v rámci programu nebo v aplikovaných postupech a/nebo závažné problémy na úrovni externích faktorů
Nízká – postupy nebo výsledky aktivit programu neodpovídají stanoveným cílům a/nebo existují kritické problémy na úrovni externích faktorů
Ne lze vyhodnotit / nevztahuje se (pouze se zdůvodněním)
U dopadů lze v odůvodněných případech použít také hodnocení Negativní

Zdroj: převzato z EZ č. 4, 4.1. METODY SBĚRU A ANALÝZY DAT, s. 17

I v případě metod analýzy dat se nabízí využití evaluační matice pro přiřazení prostředků analýzy k jednotlivým EO. Zobrazení metod analýzy dat je tak jedním z dalších argumentů pro přikládání evaluačních matic k evaluačním zprávám. Co se dalších příloh týče, příkladem dobré praxe jsou EZ 4, 7, 8, 12, 14, které obsahují přílohy věnované podrobnější analýze dat, včetně vysvětlení postupu. Z těchto analýz jsou zároveň jasně formulované odpovědi, toto je oproti ostatním zprávám velká deviza, která přidává mimo jiné na důvěryhodnosti jednotlivých tvrzení v odpovědích a doporučeních.

Další důležitou otázkou, co do kvality evaluace samotné, je návaznost využitých metod analýzy na využití zdroje dat. Zde je odpověď opět limitovaná zdroji tohoto výzkumu, tedy výše uvedenou absencí popisu analýzy dat v rámci evaluačních zpráv. Ve zprávách, které obsahují analytické přílohy, či je postup analýzy zřetelný ze samotných odpovědí, nebylo zaznamenáno větší pochybení ve smyslu neadekvátního využití metody v rámci využitého typu dat. Problematictější se autorce jeví práce se vzorkem, respektive limity vyhodnocení dotazníkových šetření s malým počtem respondentů a jejich využití pro odpovědi. Detailněji je tato problematika rozepsána v odpovědi na otázku č.12.

#### **Otázka č.10 Účastnil se procesu analýzy dat expert v daném oboru?**

Tato otázka je hodnocena shodně s otázkou účasti experta na sběru dat. Ve většině evaluačních zpráv není role experta blíže specifikovaná, autorky tohoto výzkumu tedy pracují s předpokladem, že pokud je expert uveden v rámci evaluačního týmu jako takového, účastní se celé fáze projektu, tedy jak metodického nastavení, tak vyhodnocení výsledků. Komentář k vyhodnocení je tedy shodný s otázkou č. 8., stejně tak jako udělené body (viz tabulka č.22)

Tabulka č.22 Bodové vyhodnocení otázky č.10

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, žádný expert z daného oboru se fáze analýzy dat neúčastnil	2	2 b.
2 b.	Analýza dat byla konzultována s expertem, analýzu dat sám neprováděl	3	6 b.
3 b.	Ano, expert z daného oboru se fáze analýzy dat účastnil	10	30 b.
			<b>38 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

S analýzou je spojeno téma interpretace výsledků. Využití expertů pro konkrétní analýzu či hodnocení by mělo být patrné z vypracování odpovědí na jednotlivé EO, jako je tomu např. v EZ 2 (viz box č.15). Jako konkrétní analytická metoda je expertní posouzení nebo odhad využito v EZ 3,7,8,12.

Box č.15 Příklad dobré praxe popisu zapojení experta evaluačního týmu v rámci evaluace

Příkladem dobré praxe je jednoznačně samotné zpracování Plánu péče. Dokument představuje pro IPLA klíčový materiál, který řídí operativní fungování instituce (Akční plány) i její dlouhodobé směřování. Dle hodnocení expertů evaluačního týmu jde o jednoznačně kvalitní materiál, jehož komerční (dodavatelské) zpracování by bylo výrazně nákladnější. Naopak, pokud by se TPLA rozhodla jít cestou vlastního zpracování tohoto materiálu, zcela nezbytně by nebyla schopna vyprodukovat materiál srovnatelné kvality, poněvadž prozatím nedisponuje dlouhodobou zkušeností s tímto typem managementu chráněných území. Zpracování prostřednictvím zapojení expertů z ČR a podrobné konzultace výstupů v průběhu zahraničních výjezdů je dobrou praxí, která je replikovatelná v jiných kontextech.

Zdroj: převzato z EZ 2, 4.2.2 EQ 1.4: Lze v rámci aktivit hodnocených intervencí identifikovat příklady dobré (nebo špatné) praxe ilustrující „value for money?“, s.6

**Otázka č.11 Byly popsány indikátory kvality designu (metod) - validita, reliabilita, relevance? Nebo ekvivalenty pro kvalitativní data – spolehlivost, důvěryhodnost?**

Otázka indikátorů kvality designu, jako je validita či spolehlivost, není v EZ nijak koncepčně uchycena. Nejblíže se dostávají autoři k tomuto tématu v rámci kapitol věnovaných metodologii a omezení a limitů evaluace. Celkově byla otázka hodnocena 30 b. (viz tabulka č.23), tedy pod průměrem celé sekce. Nejvíce EZ bylo ohodnoceno dvěma body, a to zejména z důvodu nedostatečné diskuze možností zvoleného výzkumu a kvality designu (zdrojů, dat, metod). Zde je nutné zmínit, že v rámci této otázky nebyly skrze výše zmíněné indikátory hodnoceny jednotlivé EZ, ale přístup autorů evaluací k prezentaci kvality (validity, spolehlivosti apod.) vlastního výzkumu.

Tabulka č.23 Bodové vyhodnocení otázky č.11

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, dané indikátory nebyly využity (či zmíněny)	3	3 b.
2 b.	Některé indikátory byly zmíněny, jejich využití nebylo dostatečně prezentováno	9	18 b.
3 b.	Ano, dané statistické indikátory byly využity (či zmíněny)	3	9 b.
			<b>30 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Zprávy, které explicitně zmiňují spolehlivost sesbíraných dat, popřípadě obecně přístup k validitě a reliabilitě výzkumu byly ohodnoceny třemi body (EZ 4,5,13). Z těchto EZ však pouze EZ.4 podrobněji uvádí v kapitole Metodická omezení a limity evaluace, str. 17-18, jakým způsobem kvantita i kvalita sesbíraných dat ovlivnila možnosti odpovědí na EO (viz např. box č.16).

Část metodických omezení a výzev, se kterými se tato evaluace potýkala, je obdobná problémům, které jsou popisovány v souvislosti s vyhodnocováním jiných mezinárodních stipendijních programů v zahraničí (viz např. Mawer 2017). Základním omezením evaluací komplexních intervencí je

obtížnost a mnohdy nemožnost prokázat jednoznačnou příčinnou vztah mezi intervencí a jejími efekty a dopady. Namísto průkazného zjištění, že efekty jsou dosaženy díky existenci Programu (tzv. attribution) je většinou ověřováno pouze, zda intervence k zjištěným efektům přispívá (tzv. contribution).<sup>8</sup> Tomu byl od počátku přizpůsoben design evaluace, když podle doporučení v odborné literatuře kladl důraz na potřebu pochopení logiky intervence (teorii změny). Jestliže jsou možnosti průkazně stanovit efekty a dopady intervence omezené, je vhodné zaměřit se na zjišťování toho, zda dochází k naplnění klíčových podmínek a předpokladů intervence, jak je popisuje intervenční logika (tj. vyhodnocení, zda očekávané efekty programu vůbec mohou nastat).

Zdroj: převzato z: EZ č.4, 4.2. METODICKÁ OMEZENÍ A LIMITY EVALUACE, str. 17-18

Dvěma body bylo hodnoceno nejvíce zpráv, a to 9. Charakteristikou této skupiny je zejména obecnější pojetí limitů evaluace s menší mírou detailu a s menší čitelnou návazností na výsledky výzkumu. V menší míře také poskytují objasnění řešení identifikovaných překážek výzkumu. I v této skupině se však najdou příklady dobré praxe. Např. EZ 2 obsahuje samostatnou krátkou kapitolu *3.3 Zhodnocení evaluačních postupů* (viz box č.17), která směřuje právě k zhodnocení možnosti samotné evaluace, a je tak jedním z příkladů, jak se v rámci EZ mohou autoři evaluací k tomuto tématu postavit. Ovšem stěžejní je vyplnění této kapitoly dostatečně nosnými informacemi s přidanou hodnotou pro čtenáře a následným zhodnocením kvality výzkumného designu v konkrétních případech interpretace výsledků.



### 3.3 Zhodnocení evaluačních postupů

Evaluační byla realizována plně v souladu s etickými principy, které na evaluační klade mj. Etický kodex České evaluační společnosti. Evaluační ani žádný z členů evaluačního týmu nebyl v jakémkoliv konfliktu zájmu ve vztahu k zadavateli evaluační, realizátorům projektů nebo cílovým skupinám. Zdroje zjištění a závěrů jsou transparentně uvedeny, a to včetně jejich limitů (zejména ve vztahu ke sběru primárních dat). Evaluační zjištění nebyla formulována na základě jediného zdroje (s výjimkou případů sloužících k ilustraci obecnějšího problému nebo minoritních názorů a interpretací cílových skupin – v takovém případě je to ovšem explicitně uvedeno) ani jedné evaluační metody. Všechny evaluační otázky byly posuzovány více než jednou evaluační metodou, aby byla zajištěna objektivita informací. V případě, že některý z respondentů formuloval konkrétní výtky vůči působení jiného subjektu při implementaci projektů, byly tyto informace ověřeny také z druhé strany a, bylo-li to možné, ze strany nezávislého třetího subjektu. Evaluační tým důsledně dbal na to, aby v konfliktnějších hodnoceních nezaujímal stanovisko jedné ze stran, ale pečlivě prověřil validitu konfliktně/protichůdně poskytovaných informací. Hodnocení je anonymizované a v případě, že k tomu evaluační tým nezískal explicitní souhlas, nejsou respondenti adresně citováni.

Evaluační tým při práci v terénu respektoval socio-kulturní specifika místní komunity. Z tohoto důvodu byli součástí evaluačního týmu také lokální experti. Tyto osoby zároveň vystupovaly v roli průvodců i tlumočnicků.

Zdroj: Převzato z EZ 2, 3.3: Zhodnocení evaluačních postupů, s. 5

Nejhůře byly hodnoceny EZ 8,9 a 10. Které se otázce spolehlivosti věnují velmi okrajově, dle autorek zcela nedostatečně k potřebám evaluačních zpráv. Kromě explicitního vyjádření se k výše zmíněným indikátorům kvality designu či metod výzkumu (validita, reliabilita, relevance, spolehlivost či důvěryhodnost) byla autorkou DP na základě analýzy EZ identifikovaná jako problematická povrchnost zpracování bodů týkajících nastavení designu a analýzy dat včetně limitů a překážek evaluační. Tato nedostatečnost je obecně problematická pro zhodnocení důvěryhodnosti poskytnutých informací v odpovědích na jednotlivé EO. Větší prostor by tak zasloužilo posouzení kvality sesbíraných dat, včetně výběru vzorku, návratnosti dotazníků apod., a to v souladu s typem EO a jejich nároků na komplexnost odpovědi (viz také odpovědi na předchozí otázky hodnotícího schématu).

### 4.2.3 Vyhodnocení sekce (3) – Interpretace

Třetí sekce dopadla z hlediska bodového hodnocení nejlépe z hodnocených sekcí. Celá sekce získala 153 b. ze 180 možných. Míra naplnění maximálního počtu bodů je 85 % a průměrně získaly hodnocené otázky 38,25 b. z možných 45 b. (viz tabulka č.24). Obzvláště pozitivně byla hodnocena otázka týkající se identifikace vnějších faktorů ovlivňujících evaluaci. Tento výsledek může ovšem souviset s tím, že jsou limity a metodologická omezení evaluace zpracována v samostatné kapitole EZ, která je povinnou součástí osnovy. Kromě jediné EZ (EZ 9), jsou tak překážky a limity evaluace popsány ve všech sledovaných EZ. Naopak nejslaběji byla v dané sekci hodnocena otázka týkající se zpracování doporučení.

Tabulka č.24 Bodové hodnocení sekce (3) Interpretace

	Hodnocená otázka	Celkem bodů
Zjištění a závěry	č.12 Jsou interpretace (zjištění, závěry) dobře podpořeny daty?	38
	č.13 Jsou zjištění validována? (metoda triangulace / validace účastníky)	37
	č.14 Jsou identifikovány vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace?	42
Doporučení	č.15 Navrhují konkrétní opatření pro stakeholdry, která jsou podepřena konkrétními evaluačními výsledky.	36
<b>Shrnutí bodového ohodnocení sekce (2)</b>		
	Dosažený počet bodů celkem	<b>153</b>
	Max. počet bodů – za sekci	<b>180</b>
	Míra dosažení max. počtu bodů	<b>85 %</b>
	Průměrný počet bodů za otázku	<b>38,3</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

#### Otázka č.12 Jsou interpretace (zjištění, závěry) dobře podpořeny daty?

Interpretace získaných dat je zásadním bodem každého výzkumu a její kvalita závisí na mnoha proměnných. Zhodnotit kvalitu samotného procesu interpretace ovšem není snadné. Dílčím bodem, který přibližuje proces interpretace je práce se samotnými daty v předkládaném textu obsahujícím odpovědi na výzkumné otázky, zde odpovědi na EO. Dvanáctá otázka tak sledovala zejména práci se získanými daty v kapitolách věnujících se zjištěním a závěrům evaluace.

Tabulka č.25 Bodové vyhodnocení otázky č.12

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, interpretace nejsou podpořeny daty	1	1 b.
2 b.	Interpretace jsou podpořeny daty částečně	5	10 b.
3 b.	Ano, interpretace jsou dobře podpořeny daty	9	27 b.
			<b>38 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Celkové hodnocení otázky je pozitivní, jak lze vidět z dosažených hodnot v tabulce č.25. Zdroje dat a jejich analýza jsou v každé z analyzovaných EZ do určité míry prezentovány a přiřazeny k jednotlivým zjištěním. Míra se kterou se v textu samotných zjištění a závěrů se zdroji informací a dat pracuje, se ovšem liší u jednotlivých zpráv, ale také v rámci každé z EZ u jednotlivých typů EO. Pomyslnou laťku pro kvalitu práce s daty a informacemi může představovat úroveň požadavků na akademickou práci, k té se blíží pouze jedna ze zkoumaných zpráv, a to EZ 4 (ukázka v boxu č.18), na opačném pólu hodnotící škály je EZ 9, kde je práce s daty přímo v textu minimální (tato zpráva byla hodnocena 1 b.). Zbylé zprávy jsou hodnoceny mezi těmito dvěma zprávami na škále 2 a 3 bodů.

Box č.18 Příklad dobré praxe práce se zdroji dat v rámci interpretace zjištění

zemí neřeší. Na druhou stranu, dotazníkové šetření prokázalo určité propojení mezi aktivitami ZRS ČR – cca 20 (5 %) respondentů uvedlo zapojení či kontakt s těmito aktivitami (opakovaně bylo odkázáno na aktivity/kontakty s kanceláří Jihomoravského kraje). Zároveň však další respondenti ve značné míře projevovali svůj zájem o zapojení se do mj. rozvojové spolupráce s ČR a ptali se po vhodných možnostech. Je tak zřejmé, že potenciál stipendistů není v tomto směru dostatečně využit.

Zdroj: převzato z EZ 4, Vazba aktivit Programu ke strategickým dokumentům ZRS ČR a aktivitám ZRS ČR, s.20

Autorkou DP bylo nahlíženo kriticky zejména na situace, kdy se ztratila návaznost předkládaných informací ke konkrétním metodám sběru dat či zdroje informací v rámci evaluačního výzkumu. Např. EZ 2 předkládá velké množství zajímavých a potenciálně velmi relevantních informací pro hodnocení programu. Každopádně ve velké části textu chybí zmínění, kde konkrétní informaci evaluátoři získali, či kdo je autorem původního tvrzení. Krátká ukázka samostatně stojícího odstavce bez uvedeného zdroje informací je v boxu č.19 Taková praxe může snižovat hodnotu předkládaných informací.

Box č.19 Příklad špatné praxe práce se zdroji v rámci interpretace zjištění

Významným důvodem absence koordinace mezi oběma správami je především centralizovaná struktura APA, doplněná o personální nestabilitu. I kdyby v regionu samotném existovala vůle k intenzivnější spolupráci, synergií obou správ by přesto bylo obtížné využít (představitelé TPA kupříkladu nemají vliv na mapy Tušska, které APA vydává). Významnou roli hrají rovněž osobní vztahy a určitá míra přehlíživosti pracovníků TPA ve směru k TPLA.

Zdroj: převzato z EZ 2, 4.2.1 EQ 1.3: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků?, s.6

Ve výše uvedených případech se jedná zejména o práci s primárními daty, tedy daty získanými v rámci evaluačního šetření, ta jsou pro evaluaci stěžejní. V textu je pak ve většině případů uvedeno pouze obecné označení zdroje (rozhovor, dotazníkové šetření, případová studie). Takové označení je důležité, každopádně pro přesnější zhodnocení validity daného tvrzení je zapotřebí zdroj zpřesnit. Pozitivně tak autorka hodnotí EZ 7,8,10,12,14, které využívají kódování zdrojů, ze kterých je čitelná konkrétní skupina zainteresovaná na intervenci (organizace, implementační skupina), zároveň ale zachovávají nutnou anonymitu (viz box č.20).

Box č.20 Příklad dobré praxe označení zainteresované skupiny v rámci anonymizované citace zdroje

Hlubkové rozhovory potvrdily (zejm. IMPL\_1.3), že pro úroveň Programu toto posouzení probíhalo v rámci hodnocení projektových žádostí, nicméně hodnotící kritéria byla v tomto směru nastavena vágně a **každý z hodnotitelů k nim mohl přistupovat (potenciálně) odlišně. Do značné míry tak bylo uplatňováno při hodnocení projektových žádostí subjektivní hodnocení (IMPL\_3) či intuitivní přístup (ORG\_17) a v zásadě šlo o posouzení účelnosti za pomoci expertního pohledu členů hodnotící komise a porovnání projektových žádostí navzájem (IMPL\_1.4).** Další informant uvedl, že tento parametr nebyl při

Zdroj: převzato z EZ 14, 4.3.1 EO: Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků Programu, zejm. s ohledem na celkové „value for money“?, s.22

Nejlépe hodnocená EZ 4 ovšem stále oproti ostatním EZ vyčnívá precizností v prezentaci analyzovaných dat. To se promítá i do počtu stran samotné EZ, která přesahuje výrazně svým počtem 60 stran dané maximu 25 stran. U ostatních EZ stejné společnosti již prvek prezentace analyzovaných dat přímo v textu ustupuje, na druhou stranu je stále přítomen v rámci detailních analytických textů v rámci příloh. Ty patří k dalším z faktorů které kvalitu EZ zvyšují.

Dalším faktorem, který naopak snižuje kvalitu EZ, a je dobré ho zde zmínit, je práce se vzorkem v rámci prezentace daných zjištění. Zejména pak v kombinaci se slabším provedením metodologické části EZ mohou vést prezentovaná zjištění k jejich chybné interpretaci. Z tohoto hlediska vyhodnotila autorka jako problematické EZ 6, 9, 11 nebo 15. Důležité je ovšem rozlišit daný problém na dvě roviny. První se týká již výše zmíněné práce s potřebnými informacemi včetně vzorku a výsledku analýzy v textu, tedy pokud chybí, čtenář nemá možnost zhodnotit, zda došlo k adekvátnímu procesu inference vzhledem k metodám sběru a analýzy dat. Druhá rovina zahrnuje problém faktického pochybení v inferenčním procesu. Tedy můžeme z textu např. vidět, že na základě malého počtu respondentů dotazníkového šetření vznikají závěry ohledně funkčnosti či efektivity celého programu. Podrobněji rozepsané počty respondentů jsou k nahlédnutí v rámci tabulky č.5.

Důležité je zde ale podotknout, že se jednotlivé otázky liší svým zaměřením a stejně tak se liší i parametry, které by měl splňovat výzkum a data pro jejich kvalitní zodpovězení. Zároveň jsou evaluace mnohdy limitované časem, rozpočtem a vstupními daty. Zde se tedy implicitně jeví, že otázky zaměřené na efekty, zejména pak výsledky a dopady, se snahou odhalit či ohodnotit kauzální vazby, potřebují pro jejich zodpovězení robustní výzkumy, či podrobná a kvalitní vstupní data, která se autorům evaluací nedostávají. Tento typ otázek je pak pro autory DP téměř nemožné plně zodpovědět. Hodnocení ovšem ve většině případů udělují, otázkou ovšem je, zda není toto hodnocení, z výše uvedených důvodů, zavádějící.

Někteří z autorů evaluací i z tohoto důvodu přistupují k využití rekonstrukce teorie změny. Tento bod byl popsán již v první sekci s ohledem na nastavení evaluačního designu. Celkově devět EZ zmiňuje využití teorie změny v metodologické části, pouze tři EZ (EZ 1,8,14) pak deklarují její využití přímo v kapitole zjištění. Konkrétně u otázek vztahujících se k vyhodnocení efektů a výsledků programu. Z tohoto výčtu je patrné, že stále existuje prostor pro větší využití teorie změny k hodnocení efektů a výsledků, a to zejména s ohledem na prezentované informace ke zjištěním v EZ. Aby ale nedošlo k příliš zkratkovité odpovědi na daný problém, je nutné nahlédnout ještě o krok dále. Otázky zaměřené na efekty intervencí jsou zastoupeny v evaluacích v menšině viz Příloha č.3, větší část evaluací je věnována otázkám procesním. Je nutné se tedy ptát, jakou roli při rozhodování o budoucí podpoře jednotlivých projektů a programů hraje vyhodnocení efektů a dopadů ze strany MZV ČR. Právě v doporučeních by se opodstatnění EO zaměřených na výsledky a dopady měla promítnout.

Dalším problematickým bodem interpretace dat ve zjištěních, zejména v části hodnotící dopady a efekty intervence, je nejasné uchopení projektové a programové úrovně hodnocení. Ve sledovaném vzorku bylo 11 z 15 EZ zaměřených na programovou (či sektorovou) úroveň. Hodnocené programy jsou mnohdy geograficky i tematicky roztržštěné. V rámci evaluací však, z pochopitelných důvodů, dochází k terénnímu šetření pouze v úzkém výběru jedné až dvou zemí implementace. Dále jsou záměr evaluace a hlavní evaluační otázky programů a projektů nastaveny bez větších rozdílů. Na fakt, že požadované evaluační otázky směřují neadekvátně na úroveň projektů, ve chvíli, kdy je požadováno hodnocení celého programu, upozorňují sami autoři například v EZ 8: *„Ze zadání i následné komunikace se zadavatelem v průběhu realizace zakázky bylo zřejmé, že zadavatel klade důraz na programovou úroveň, zajímají jej tedy nejvíce systémové parametry. Přesto některé otázky a požadovaný dálkový průzkum v Gruzii tlačil evaluační výzkum i na projektovou úroveň. V některých případech tak bylo obtížné vybalancovat, co přesně zadavatele nejvíce zajímá.“* (EZ 8, s.14)

Kombinace těchto faktorů může dle zhodnocení autorky DP vytvářet prostor pro neadekvátní vyhodnocení programového nastavení založeném na zjištěních na projektové úrovni. Takové tendence byly identifikovány v sedmi případech. Znatelně pak např. u EZ 6,10 a 15. Příkladem z textu může být adresování programového nastavení B2B programu na základě dvou případových studií (viz box č.21) v EZ 6. Avšak jak samotní autoři v úvodu deklarují, tyto případové studie měly mít pouze doplňující charakter vykreslující konkrétní příklady (viz box č.22). Nutno ovšem podotknout, že ve většině identifikovaných případech snižovalo mísení projektové a programové úrovně především přehlednost odpovědí, než že by došlo k závažným pochybením autorů v interpretaci výsledků. I z tohoto hlediska se jeví problematické úvodní nastavení evaluace a upřesnění zadání s EO ze strany zadavatele.

Box č.21 Příklad sporného využití projektových dat pro hodnocení programového nastavení

proces urychlila a zvelsila jeho rozsah. Z realizovaných pripadovych studií zaroven vypliva, ze program podpory s omezenými finančními zdroji vhodně a strategicky cílí na podporu projektů v přípravné a iniciační fázi (zahrnuje i fázi Realizace, kdy se často jedná o zahájení projektu). Následnou realizaci velkých a komplexních projektů s potřebnou větší mírou investic je vhodné spíše financovat z jiných zdrojů. Nicméně je v takovém případě do budoucna třeba zajistit či monitorovat navazující realizaci a financování ze soukromých zdrojů.

Zdroj: Převzato z EZ 6 – 5.3. Efektivnost, s.26

Box č.22 Neadekvátní využití projektových dat pro hodnocení programového nastavení – doplnění

Předmětem evaluace bylo nezávislé vyhodnocení dotacního programu „Program rozvoje partnerství pro soukromý sektor“ (dále „B2B“) zahraniční rozvojové spolupráce ČR (dále „ZRS“). Vyhodnocení bylo zaměřené na procesní a dopadovou evaluaci celého programu, doplněné o hloubkovou analýzu efektů a dopadů podpory ve dvou zemích podpory, Srbsku a Bosně a Hercegovině. Předmětem evaluace byl program a podpořené projekty v letech 2016 až 2018. V daných letech bylo podpořeno 136 projektů ve 49 zemích.

Zdroj: Převzato z EZ 6 - 1.1. Kontext evaluace, s.1

### **Otázka č. 13 - Jsou zjištění validována? (metoda triangulace / validace účastníky)**

Všechny evaluace podle závěrečných zpráv pracovaly do určité míry s validací výsledků výzkumu. To se odráží v celkovém vyšším počtu bodů v hodnocení této otázky (viz tabulka č.26). Na takto vysoké hodnocení je ovšem potřeba nahlížet s opatrností. Limit pro zodpovězení je zejména v nemožnosti skrze text EZ rozklíčovat, do jaké míry a jaké tvrzení bylo validováno, ať už metodou triangulace, v rámci fokusních skupin, workshopů či debriefingu.

Tabulka č.26 Bodové vyhodnocení otázky č.13

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, zjištění nejsou podpořena jiným zdrojem	0	0 b.
2 b.	Ano, zjištění jsou podpořena jednou z forem validace	8	16 b.
3 b.	Ano, zjištění jsou podpořena triangulací a validací účastníků	7	21 b.
			<b>37 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Aktivně jsou některými autory informace k validaci zmiňovány již v metodologii. Nejčastěji je zmiňována metoda triangulace dat či zdrojů, a to v 9 z 15 hodnocených EZ. V samotném textu je však až na pár výjimek zmiňován jeden hlavní zdroj informace. Vzhledem k omezenému typu metod sběru dat jde logicky nejčastěji o potvrzování správnosti zjištění mezi realizovanými dotazníkovými šetřeními, rozhovory, evaluačními návštěvami atd. Příkladem dobré praxe je např. EZ 15, u které je zřetelná aktivní snaha v rámci textu prezentovat perspektivy různých zainteresovaných stran (viz box č.23).

Box č.23 Příklad dobré praxe průběžné validace zjištění v textu

localities and thus follow national strategic objectives in DRR. The validity of this finding is confirmed also by representatives of relevant institutions in Cambodia at province and district levels. In the view of representatives of

Zdroj: převzato z EZ 15, Relevance of Programme objectives to strategic goals of target countries and Sendai protocol, s.15

Autorka dále identifikovala jednu zprávu (EZ 5), která termínu triangulace využívá v samotném textu zjištění velmi často, jako na vybraném příklad v boxu č.24, zde ale vyvstává otázka, zda se nejedná pouze o snahu formálně naplnit požadavky na validaci v rámci evaluace a do jaké míry bylo postupů skutečně využito.

Box č.24 Příklad průběžné validace zjištění v textu

Partnery celkem 15 z 27 zrealizovaných projektu potvrdili, že využili či využívají získané výstupy. Poměr výdajů na jejich projekty k celkovým výdajům na program byl 51 %. Dle triangulace dat byly výstupy využity alespoň jednorázově i v dalších 4 projektech, což zvyšuje zmíněný poměr na 73 % (programový výsledek 1). U 2 projektů výstupů dle ověření z různých zdrojů použitých nebyly (4.8 %

Zdroj: převzato z EZ 5, 4.2.1 Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků programu, zejména z hlediska celkové „Value for Money“?, s.8

Pozitivně bylo u evaluačních zpráv hodnoceno využití určité formy zpětné vazby od zainteresovaných stran, ve které spatřuje autorka DP velkou přidanou hodnotu vzhledem k důvěryhodnosti, konkrétních výstupů evaluace. Toto je platné zejména za předpokladu, že se zmíněných postupů účastní zástupci cílových skupin dané intervence, a ne pouze zástupci implementační struktury. Pokud tento postup chyběl nebo nebylo ze zprávy jednoznačné, že k němu došlo, byly zprávy hodnoceny nižším počtem bodů. Výše zmíněné zajištění více zdrojů dat neznamená automaticky správné vyhodnocení výsledku, zpětná vazba zainteresovaných skupin je tedy klíčovou k upřesnění tvrzení a doporučení vzešlých z evaluace.

Samotná otázka č. 13 směřuje zejména na aktivní postoj evaluátorů k validování vlastních zjištění. Pokud bychom se ovšem podívali na rovinu validity jednotlivých tvrzení v EZ, ta stojí z velké části na adekvátně sestavené metodologii tedy metod sběru dat, výběru vzorku a samotné analýze. Těmto bodům se věnují otázky v druhé sekci (zdroje, sběr dat a analýza dat).

#### **Otázka č.14 Jsou identifikovány vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace?**

Kapitola věnovaná limitům a překážkám evaluace je součástí dané osnovy evaluačních zpráv. Všechny ze sledovaných zpráv, kromě interní evaluace EZ 9, tedy obsahovaly informace o limitech a metodologických omezení evaluace. Z tohoto důvodu se jedná o nejlépe hodnocenou otázku výzkumu, kdy 3 body získalo 13 zpráv (viz tabulka č.27). Co do kvality zpracování této kapitoly se pak významněji odlišovala EZ 6 s jednoduchým, blíže nepopsaným výčtem překážek. Mezi zpracováním této kapitoly ve zprávách ohodnocených třemi body ale mohou být další dílčí rozdíly, které nebyly v této bodové škále zohledněny. Důvodem jsou nedostatečné informace obsažené v EZ pro vyhodnocení kritéria kvality zpracování limitů a metodologických omezení evaluace.

Tabulka č.27 Bodové vyhodnocení otázky č.14

<b>Body</b>	<b>Kritérium hodnocení</b>	<b>Počet EZ</b>	<b>Celkem bodů</b>
1 b.	Ne, vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace nejsou identifikovány	1	1 b.
2 b.	Vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace jsou částečně identifikovány	1	2 b.
3 b.	Ano, vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace jsou identifikovány	13	39 b.
			<b>42 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ



Pro kvalitu evaluačních zpráv, zejména prezentaci zjištění a závěrů je práce s limity a překážkami evaluace klíčová. Pokud je s nimi adekvátně zacházeno, umožňuje nahlédnout, do jaké míry jsou evaluátoři schopni zodpovědět na danou EO. Zde kvalitu zvyšuje i adekvátní popis limitů při samotné interpretaci zjištění. Nejlépe pracovala dle hodnocení autorky s limity EZ 4, která do detailu uvádí např. i limity pro využitý výzkumný vzorek (viz box č.25). Naopak minimálně v textu limity zmiňují EZ 2,3,9,13,15. Zbylé EZ s limity a překážkami evaluačního výzkumu pracují průběžně ve vyhodnocování EO.

V některých případech, zejména u EZ 6 a částečně u EZ 11, vyvstává otázka, zda není určitého limitu ze strany evaluátorů nadužíváno, jinak také, zda neexistovala jiná evaluační metoda, která by částečně daný limit kompenzovala a umožnila alespoň částečně na otázku odpovědět.

Box č.25 Příklad dobré praxe objasnění omezení vycházejících z vybraného vzorku pro evaluační výzkum

Rozsah vzorku získaného elektronickým dotazováním stipendistů je dobrý, zejm. co se týče studujících stipendistů (293) a částečně i absolventů (117). Vzorek neúspěšných stipendistů je velmi malý (20), a to zejm. s ohledem na celkově relativně vysokou neúspěšnost stipendistů Programu, a proto validita informací od této skupiny je nízká a informace jsou využívány pouze doplňkově. Toto je také nutno brát v potaz při interpretaci kvantitativních zjištění o spokojenosti a nespokojenosti s fungováním Programu, neboť lze předpokládat, že pokud by byli studijně neúspěšní stipendisté ve vzorku reprezentativně zastoupeni, celkové hodnocení by bylo kritičtější.

Zdroj: převzato z EZ 4, 4.2. METODICKÁ OMEZENÍ A LIMITY EVALUACE, s.19

Obecně má ale zpracování limitů a překážek jak v samostatné kapitole, tak v rámci vyhodnocování EO svůj význam. V případě, že jsou kvalitně zpracovány, neposkytují pouze informaci o adekvátnosti vyhodnocení EO, ale také důležité informace vzhledem k programování samotné evaluace. Jednoznačně nejčastěji zmiňovaným limitem jsou neexistující base-line data a dále slabý průběžný monitorovací a evaluační systém na úrovni jednotlivých programů. Jelikož se tento problém vine všemi evaluacemi vyhotovenými mezi lety 2018-2022, bylo by zajímavé danou problematiku vyhodnotit v rámci evaluací opět s odstupem času. Vyřešení zmíněných limitů by dle autorky DP mělo velký potenciál zvýšit kvalitu evaluací a zvýšit tím i využitelnost výsledků evaluace.

#### **Otázka č.14 Navrhují doporučení konkrétní opatření pro zainteresované strany, která jsou podepřena konkrétními evaluačními výsledky?**

Doporučení jsou stěžejní částí evaluační zprávy, zejména pro implementační struktury projektů a programů. Kvalita jejich zpracování může přímo ovlivnit rozhodnutí týkající se nastavení a realizace dotačních výzev, programů a samotných intervencí. Pro účely této DP byly sledovány dva hlavní aspekty vyjádřené v samotné otázce – návaznost doporučení na evaluační zjištění a míra, s jakou navrhuji konkrétní opatření pro zainteresované strany.

Tabulka č.28 Bodové vyhodnocení otázky č.15

Body	Kritérium hodnocení	Počet EZ	Celkem bodů
1 b.	Ne, v rámci doporučení nejsou navržena konkrétní opatření.	2	2 b.
2 b.	Ano, v rámci doporučení jsou navržena konkrétní opatření, která ale nejsou podpořena evaluačními výsledky	5	10 b.
3 b.	Ano, v rámci doporučení jsou navržena konkrétní opatření, která jsou podpořena evaluačními výsledky.	8	24 b.
			<b>36 b. / 45 b.</b>

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ

Celkové hodnocení otázky č. 15 vyznívá opět pozitivně (viz tabulka č.28). S 36 b. dosahuje nadprůměrné hodnoty v rámci celého souboru otázek. Je možno konstatovat, že EZ ve většině případech přinesly konkrétní doporučení, která jsou podepřena evaluačními výsledky. Kvalita zpracování se ovšem liší. Detailní analýza tak opět umožnila nahlédnout faktory, které přispívají k vysoké kvalitě doporučení a naopak faktory, které tuto kvalitu snižují.

Co se návaznosti doporučení na jednotlivá evaluační zjištění týče, zde může autorka konstatovat, že veškerá doporučení určitým způsobem reagují na problematiku body zmíněné ve zjištěních a závěrech. V deseti z hodnocených EZ ovšem došlo k vynechání některých ze zjištění, které autorky výzkumu v rámci obsahové analýzy identifikovaly jako podstatné z hlediska obsahového či procesního nastavení programu. Konkrétně byl takový případ identifikován v rámci EZ 12, kdy doporučení nereflektovala vyjádření evaluátorů ve zjištěních a závěrech (zde podpořené v rámci analytických textů respondentem M1, s.17) ohledně udržitelnosti projektu, konkrétně závislosti udržitelnosti na schválení aktualizace zákona klíčového pro daný sektor: „*Udržitelnost hodnotíme jako vysokou, ačkoli u některých efektů je toto hodnocení podmíněno schválením aktualizace zákona klíčového pro EZ (ekologické zemědělství, poznámka autorky DP).. Pokud by aktualizace schválena nebyla, některé aspekty podpory by nakonec nebyly využity a nejspíš by došlo k jejich postupné ztrátě (např. ve smyslu vybudovaného know-how na ANSA (národní instituce pro potravinovou bezpečnost Moldavska, poznámka autorky DP), která bude podle novely zákona pověřena kontrolami).*“ (EZ 12, s. 32)

U sedmi EZ bylo naopak uvedeno doporučení k problematice, která nebyla ve zjištěních zpracována, popřípadě nebyla dostatečně akcentována důležitost dané problematiky z hlediska obsahového či procesního nastavení. Obecně se tyto problémy vztahovaly na malé množství zjištění a doporučení, každopádně je to jeden z nedostatků, který může celkovou kvalitu EZ značně понížít. Dvě zprávy, u kterých byly tyto nedostatky výrazné, jsou ale EZ 2 a 3, které jsou ohodnoceny jedním bodem. Doporučením těchto zpráv chyběla ve značné míře provázanost s prezentovanými zjištěními. Ze souboru sledovaných zpráv se dále vymyká EZ 9, u které doporučení navazují na zjištění prezentované pouze v rámci přílohy k analýze rozhovorů. V této zprávě je tedy problematika již zpracování zjištění, tedy. Obdobný problém v menší míře se objevuje např. u EZ 6 a 13.

Před vyhodnocením míry, s jakou navrhuji autoři evaluací konkrétní opatření pro zainteresované strany, je potřeba podrobněji zhodnotit celkově formu provedení. Od té se odvíjí mimo jiné možnost zhodnocení této otázky. Kvalita provedení a informace obsažené v části doporučení se u jednotlivých zpráv významně odlišují. Autorka zde uvede rozdíly zpracování těchto kapitol na jednom příkladu špatné a jednom příkladu dobré praxe.

Jako příklad špatné praxe vybrala autorka EZ 2, která má velmi slabě rozpracovány kroky implementace a odůvodnění doporučení. Odůvodnění je v některých případech nahrazeno pouze odkazem na závěr. Tento způsob není z hlediska orientace čtenáře příliš přehledný, ztrácí se přidaná hodnota syntézy poznatků, které by implementaci doporučení podpořily (viz box č.26). Příkladem dobré praxe je v boxu č.27 ukázka z EZ 14, kde autoři ve velkém detailu odůvodňují formulaci doporučení a dále navrhuji kroky k jeho naplnění. Rozdíl ve zpracování doporučení v těchto dvou příkladech je markantní, a s tím i teoretická možnost dalšího využití tabulky doporučení jakožto jednoho ze zásadních výstupů evaluace.

Box č.26 Příklad slabého zpracování evaluačních doporučení

6 Doporučení			
6.1 Doporučení procesního a systémového charakteru			
Doporučení	Hlavní adresát	Stupeň závažnosti	Odůvodnění
V případě projektů zaměřených na budování kapacit požadovat alespoň v prvních fázích implementace dlouhodobou přítomnost realizátora v terénu.	ČRA	1	Viz závěry 12 a 17
Vyžadovat formulaci cílů a souvisejících výsledků a jejich indikátorů, které splňují charakteristiku SMART.	ČRA	2	Viz závěry 32
V případě, že se v cílovém území angažuje více donorů a dalších stakeholderů, usilovat o vybudování sdílené lokální struktury namísto rozvíjení vlastního řešení.	Realizátoři / ČRA	2	Vrstvení ad-hoc komunitních setkání a obecně nesystematizovaný a roztržitý přístup k oslovování komunity nejen snižuje efektivnost/dopady, ale způsobuje také demotivaci cílové skupiny.
Pokračovat v systematické koordinaci na úrovni Zastupitelského úřadu (příp. místního zástupce ČRA) s dalšími donory a stakeholdery, kteří se v cílovém regionu angažují.	ZÚ	1	Využívání synergií vazeb umožněných systematickou koordinací a spoluprací s GIZ významně posílilo efektivitu iniciativ a zprostředkované i jejich dopady.

Zdroj: převzato z EZ 6, 6.1 Doporučení procesního a systémového charakteru, s.32

Box č.27 Příklad dobré praxe zpracování evaluačních doporučení

**5 DOPORUČENÍ**

Tabulka 2: Společná systémová a procesní doporučení

Znění doporučení	Stupeň závaznosti	Hlavní adresát	Odůvodnění / Doporučení ke způsobu implementace
1. Program zachovat, ale upravit jej, zpracovat jeho koncepční rámec / strategii v rozsahu vize, cílů, zamýšlených změn, způsobu implementace, očekávaných výstupů, výsledků a dopadů a přijmout strategická rozhodnutí ohledně nastavení klíčových aspektů Programu	1	MZV ORS ve spolupráci s ČRA	<p>Program na podporu kapacit NNO a platformem nefunguje na principu zásad pro strategické plánování a není ukotven žádným strategickým dokumentem, což implikuje řadu zásadních problémů pro směřování podpory. Nebyla jasně stanovena intervenční logika, cíle, priority Programu, očekávané výstupy, výsledky na úrovni cílů a dopady, postupy pro jeho účelný monitoring a využití výstupů a výsledků projektů MZV a ČRA pro zkvalitnění celého systému řízení ZRS ČR.</p> <p>Program byl ve sledovaném období rozříznutý (po stránce obsahového zaměření, potenciálních žadatelů aj.), nepředvídatelný, nestabilní svým obsahovým zaměřením i podmínkami pro realizaci, což výrazně ovlivňovalo efektivitu projektů i Programu. Zcela chybí systematické využití výstupů a výsledků projektů na úrovni gestora Programu a koordinátora ZRS ČR. To mj. komplikuje vyhodnocování Programu, které se tak z výsledkového/dopadového hlediska může omezovat především na identifikaci, jakých výsledků bylo dosaženo než na posuzování míry naplnění cílů Programu.</p> <p><b>Klíčové aspekty, které je nutné při strategické úpravě Programu rozhodnout:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ujasnit si, zda je strategickým cílem podporovat fungování <i>policy partnerů</i>, a pokud ano, oddělit projektové financování od stabilnějšího a systematickejšího financování <i>policy partnerů</i> a zvážit opodstatněnost požadovaného spolufinancování ze strany <i>policy partnerů</i>;</li> <li>- oddělit podporu platform (resp. i projektů přinášející efekt primárně mimo individuální NNO/subjekt) a individuálních kapacit jednotlivých NNO (jiný charakter příjemců, jejich potřeb, záměru podpory, očekávaných aktivit/cílů)*;</li> <li>- není-li možné jednoznačně a účelně stanovit hranici mezi Základními a Odbornými kapacitami (což, jak dokládá tato evaluace, zřejmě není), tyto dvě oblasti od sebe neoddělovat*;</li> <li>- ujasnit si postavení podoblasti Partnerství v rámci Programu (jak dokládají závěry evaluace, je partnerství integrální součástí projektů, které je nevydělitelné z komplexního uchopení činnosti organizací, proto se jeví jako neúčelné jej vymezovat samostatně)*;</li> <li>- rozhodnout se, zda je předmětem podpory u všech projektů i <i>core funding</i> (financování provozu a základních aktivit organizací), pro koho a s jakým účelem, a pokud ano, pak to v rámci Programu otevřeně uvést;</li> <li>- rozhodnout, zda je cílem podporovat jen inovativní aktivity/přístupy/řešení/nástroje, nebo i ty již osvědčené, příp. nastavené, fungující, a v Programu to uvést;</li> <li>- ujasnit si, zda je cílem podporovat spíše více subjektů za použití nižších částek, či naopak menšího počtu subjektů prostřednictvím významnější finanční podpory, ale rozhodně nekrátnit rozpočty projektů se záměrem podpořit více subjektů (krátnit jen tehdy, je-li pro to opravdu důvod, spíše</li> </ul>

Zdroj: převzato z EZ 14, Tabulka 2: Společná systémová a procesní doporučení, s. 42

Z výše uvedených příkladů je patrné, že se výstupy jednotlivých EZ poměrně liší. Z analýzy vyplynulo, že se u 10 z 15 EZ vyskytovala obecně formulovaná doporučení, jako např. u EZ 3 v boxu č.28 Naopak šířeji pojatá doporučení s uvedenými konkrétními kroky implementace, jako u výše zmíněné EZ 14, byly identifikovány dále u EZ 4,5,8,11 a 12. Proveditelnost jednotlivých doporučení nebyla hodnocena s ohledem na kapacitu této práce, byla by však dalším možným kritériem, pro zhodnocení kvality evaluačních doporučení.

Box č.28 Příklad obecné formulace doporučení

**5 DOPORUČENÍ**

**5.1 DOPORUČENÍ PROCESNÍHO A SYSTÉMOVÉHO CHARAKTERU**

	Doporučení procesního a systémového charakteru	Stupeň	Oblast PCM	Hlavní adresát
1	Do procesu identifikace potřeb zahrnout nejen přímé příjemce podpory, ale i ostatní cílové skupiny. V podmínkách BaH je možné při výběru příjemců zohlednit kritérium etnických/ entitních „kvót“, nicméně nikoli na úkor ostatních kritérií pro výběr.	1	Identifikace	ČRA, ZÚ
2	Při formulaci projektů provést důkladnou analýzu účastníků a místních podmínek rozvojových aktivit, včetně zohlednění pozice podpořených institucí na trhu, popřípadě pozice a zájmů ostatních cílových skupin. Nástroji mohou být např. UNDP Institutional and context analysis či IIED Stakeholder Power analysis.	1	Formulace	ČRA, ZÚ

Zdroj: převzato z EZ 3, 5.1. Doporučení procesního a systémového charakteru, s.22.

V neposlední řadě je také jistě zajímavé zmínit, že mezi doporučeními převažují doporučení procesní a systémová nad doporučeními obsahovými (projektovými či programovými). Zde by byl jistě prostor pro navazující analýzu, která by toto zaměření objasnila. Z analýzy EO je patrné, že je většina EO procesních, tudíž i procesně zaměřená doporučení jsou z logiky věci opodstatněná. Prostor pro diskuzi je zde ale ohledně celkového nastavení a účelu evaluace ze strany ČRA.

### **4.3 Shrnutí zásadních zjištění a poznatků výzkumu**

Výše prezentovaná analýza evaluačních zpráv přinesla velké množství různorodých informací o kvalitě a formě zpracování evaluačních zpráv. Před prezentací samotného závěru s odpovědí na položené výzkumné otázky přistoupila autorka ke shrnutí nejdůležitějších zjištění. Tato vybraná zjištění prezentují především identifikovaná slabá místa evaluační praxe, jejich úprava či zlepšení by dle zhodnocení autorky DP mohly vést ke zlepšení prezentace výstupů evaluace, a přispět tak ke kvalitnější praxi založené na datové evidenci. Nutné je ovšem podotknout, že provedený výzkum přinesl i mnoho pozitivních zjištění, která budou shrnuta v rámci závěru.

#### **Sekce (1) Design a EO**

1. Hodnocené evaluace pracují ve velmi malé míře s teoretickým zarámováním sledované intervence a prezentací teorie změny. Nad rámec zasazení intervence do kontextu a shrnutí dosavadní výzkumné praxi v hodnocené oblasti (ve smyslu literature a evaluation review typickou pro akademickou formu zpracování výzkumů, která v evaluacích MZV až na výjimky chybí) chybí zejména popsání mechanismů vedoucích od výstupů k efektům.
2. Jako jeden z limitů nastavení evaluačního designu bylo identifikováno slabé procesní nastavení monitoringu a evaluací v počátečních fázích projektu, s nedostatečným zajištěním base-line dat.
3. Ve sledovaných evaluacích převažují kvalitativní metody výzkumu, které mají své zjevné limity pro vyhodnocování kauzálních a normativních EO, které se váží k efektům programu.
4. Sledované indikátory a hodnoty pro zodpovězení daných EO nebyly ve většině případů dostatečně prezentovány. Evaluační matice je přístupná pouze u 5 z 15 sledovaných EZ. Dále byla u velké části EZ identifikována absence systematického znázornění a hlubší popis rekonstrukce logického rámce či intervenční logiky programu.
5. V některých případech bylo poukázáno na nedostatečné strategické nastavení programu včetně nastavení výstupů, výsledků a cílů programu již v přípravné části programu.
6. Pouze v malé míře je explicitně využita rekonstrukce teorie změny pro hodnocení efektů, jakožto možný způsob řešení výše zmíněných limitů.

#### **Sekce (2) Data**

7. Evaluace obecně čerpají z kvalitních zdrojů dat, u některých evaluací však existují rezervy v rozmanitosti využitých zdrojů.

8. Zřetelná je snaha o uvedení zdrojů dat ve smyslu respondentů či informantů dotazníkových šetření a rozhovorů. Málo prostoru je však věnováno popisu cílových a dalších zainteresovaných skupin, a to i s ohledem na popis výběru výzkumného vzorku a hodnocení jeho nasycenosti.
9. Detailní popis vzorku je s ohledem na převažující kvalitativní metody evaluačních výzkumu nezbytný, a to např. z důvodu možnosti přenositelnosti postupů i výsledků na jiné případy. V analyzovaných EZ je však přítomný minimálně.
10. Autoři EZ obecně nepracují v detailní míře s odůvodněním výběru vzorku, nejčastěji se této problematiky okrajově dotýkají v kapitole věnované překážkám a limitům evaluace.
11. Metody sběru dat jsou ve většině EZ popsány adekvátně. V rámci příloh však chybí evaluační matice pro přiřazení metod k jednotlivým EO.
12. K velké části sledovaných evaluací je přizván expert v daném oboru. Z textu EZ však nebývá dostatečně zřejmé, jakým úkonům či hodnocením se daný expert věnoval.
13. Popisu metod analýzy dat je věnováno v EZ obecně méně prostoru než metodám sběru dat. V případě absence evaluační matice chybí v některých EZ tyto informace zcela.
14. Indikátory kvality designu (metod) evaluačního výzkumu (validita, reliabilita, relevance, spolehlivost, důvěryhodnost) autoři sledovaných evaluací ve většině případů explicitně nepopisují.

### **Sekce (3) Interpretace**

15. V některých sledovaných případech se v textu zjištění ztrácela návaznost tvrzení na zdroje dat.
16. Označení zdrojů primárních dat je v některých případech pojato poměrně obecně, nelze tak zhodnotit váhu daného tvrzení.
17. V rámci textu zjištění není v dostatečné míře pracováno s popisem charakteristiky dat, jako je popis vzorku, který by umožňoval detailní vyhodnocení inferenčního procesu.
18. V rámci analýzy zjištění a závěrů byly potvrzeny výše zmíněné nedostatky v práci s teorií změny pro možnost vyhodnocení efektů programu.
19. U některých odpovědí na EO se negativně projevilo nejasné vymezení projektového a programového zaměření evaluace, a to především ve smyslu přehlednosti a jasného vymezení zjištění, které vznikly na úrovni projektu.
20. Limit pro zodpovězení je zejména v nemožnosti skrze text EZ rozklíčovat, do jaké míry a jaké tvrzení bylo validováno, ať už metodou triangulace, v rámci fokusních skupin, workshopů či debriefingu
21. Jako slabá stránka byla vyhodnocena absence zpětné vazby k evaluačním šetřením ze strany zainteresovaných stran, např. ve formě debriefingu či workshopů. V rámci analýzy dat dále nebylo zcela jednoznačně zjištěno, v jakých případech se těchto aktivit účastnili zástupci všech cílových skupin a kdy např. pouze zástupci implementační struktury.
22. Ve velkém počtu EZ se alespoň v jednom případě vyskytnul problém s návazností doporučení na prezentovaná zjištění. Buďto nebylo zásadní zjištění ohledně programového či projektového nastavení reflektováno v doporučeních nebo naopak chybělo ukotvení konkrétního doporučení ve zjištěních. Přesto, že z celkového množství zjištění a doporučení převažovaly ty, které byly kvalitně propojeny, by nemělo k takovýmto nesouladům docházet.

23. Mezi sledovanými zprávami se významně liší kvalita zpracování doporučení. Obecné formulace, bez konkrétního implementačního návrhu a objasnění výběru daného doporučení snižují hodnotu tohoto zásadního výstupu evaluace.

## 5 Závěr

Předkládaná diplomová práce si dala za cíl zhodnotit evaluační praxi projektů a programů české ZRS. K tomuto účelu byly autorkou v úvodu práce uvedeny hlavní a doplňující výzkumné otázky. Na základě výše představené analýzy EZ je nyní možné na otázky odpovědět. V rámci hodnocení a analýzy však byly identifikovány některé limity, které ovlivnily možnosti vyhodnocení evaluační praxe, a které je třeba brát v potaz při vyvozování konkrétních závěrů. V první řadě nebyly autorce dostupné veškeré přílohy EZ, které mohly obsahovat dodatečné informace k sledovaným parametrům. Tato skutečnost byla v konkrétních případech, kterých se toto omezení týkalo, v textu DP deklarována. Primárním zdrojem dat byly ovšem samotné evaluační zprávy, na výsledky hodnocení tedy nemá tato skutečnost zásadní vliv.

Určité limity hodnocení pak vychází z nastavení metodiky výzkumu. Výběr vzorku 15 EZ, se vzhledem k nastavení hodnotícího schématu, ukázal být v rámci provádění hodnocení poměrně velký. Pro budoucí využití daného nebo obdobného hodnotícího schématu by bylo přínosnější zpřesnit účel daného hodnocení, a s tím i výběr otázek či vzorku. Autorka DP navrhuje buďto sledovat méně parametrů na větším vzorku nebo zúžit vzorek pro kompletní zhodnocení. Výhodou většího vzorku je nahlédnutí pravidelně se opakujících vzorců, zúžení vzorku umožňuje provést výzkum více do hloubky i s využitím doplňujících zdrojů dat. Řešením by také mohlo být provádět více hodnocení v pravidelných intervalech s následnou syntézou těchto poznatků.

Dalším zásadním omezením vycházejícím z nastavení metodiky bylo využití jednoho zdroje dat, a to evaluačních zpráv. Pro porozumění kontextu nastavení evaluací a evaluačních zpráv a vztahu mezi zadavatelem a autory evaluace by bylo zapotřebí provést doplňující rozhovory se zainteresovanými stranami. K tomuto kroku, s ohledem na množství analyzovaného textu, nebylo přistoupeno. Výsledky hodnocení a níže uvedená doporučení by ovšem měly být dále postoupeny k nahlédnutí zástupcům zadavatelů evaluace. Jednak pro předání informací využitelných v rámci zkvalitňování evaluační praxe, ale také pro možnou zpětnou vazbu a objasnění některých systémových nastavení evaluací. Tento krok by mohl dále přinést užitečná východiska pro navazující výzkum evaluační praxe či hodnocení efektů projektů ZRS.

S přihlédnutím na zmíněné limity výzkumu je tedy možno představit hlavní výzkumná zjištění, která reagují na hlavní a doplňující výzkumné otázky sledující evaluační praxi české ZRS v rámci vybraných evaluačních zpráv.

Všechny evaluace lze z hlediska designu výzkumu zarámovat jako neexperimentální s převažujícími kvalitativními metodami sběru a analýzy dat s doplněním dotazníkových šetření. Tento přístup vychází v první řadě ze samotného nastavení evaluací, tedy ze záměru evaluace, a na jeho základě



formulovaných evaluačních otázek, kde převažují procesní otázky nad obsahovými. Dále reaguje na dostupnost dat o dané intervenci, ta je v mnohých případech limitovaná neexistencí base-line dat, ale také často zmiňovanou nedostatečnou praxí sbírání dat v průběhu realizace dané intervence. V neposlední řadě je potřeba zmínit aspekt reálných možností evaluátorů, jako jsou limity finanční či časové, které znemožňují aplikaci složitějších a nákladnějších experimentálních postupů.

Vzhledem k převažujícím metodám výzkumu ve spojení s nedostatečnými daty a malým časovým odstupem hodnocení od realizace intervence, je odhalení přičitatelnosti efektů konkrétních intervencí v mnohých případech nemožné. Autoři tak nezdědky odstupují od jejich hodnocení. Adekvátním řešením se v takové situaci jeví využití rekonstrukce teorie změny, která umožňuje v rámci existujících teoretických rámců a již existujících zkušeností popsat možné kauzální vazby a zhodnotit, jakým způsobem daná intervence přispívá k naplnění stanovených cílů. Ze sledovaných evaluačních zpráv je však konceptu teorie změny do důsledku využito málo. S ohledem na možné budoucí využití evaluací, např. v meta-analýzách pro zhodnocení efektivity české ZRS, je zapotřebí počítat s tímto nedostatkem a s omezenými daty ohledně efektů intervencí, které jsou EZ schopny poskytnout.

Hodnocení robustnosti používaných metod evaluačního výzkumu narazilo na výše zmíněné limity nastavení metodiky DP. Limitem bylo zejména samotné zpracování EZ, ve kterých některé podstatné informace chyběly. Zejména pak detailní práce se vzorkem a cílovými skupinami. Na základě dostupných informací lze ovšem konstatovat, že byly v evaluacích využity spíše vhodné metody s ohledem na cíle evaluace a charakter hodnocených intervencí. Využití kvalitativní metody umožňují především hlubší nahlédnutí do kontextuálních specifik jednotlivých intervencí, ale také zapojení důležitých zainteresovaných skupin, tedy umožňují využití participativního prvku. Dále byla proklamována triangulace zdrojů dat. Zjevně využívané byly kombinace rešerše dokumentů a sekundárních dat, rozhovorů, fokusních skupin, dotazníkových šetření i evaluačních návštěv s případovými studii.

V běžné praxi evaluací je také využití místního experta či experta na problematiku konkrétní intervence. Z textu je však hůře zhodnotitelná dostatečnost vybraného vzorku. Na základě dostupných informací byla velikost vzorku dotazníkových šetření vyhodnocena jako malá a existuje zde potenciální riziko zkreslení ve fázi vyvození závěrů. Pro přesnější zhodnocení vhodnosti metod sběru a analýzy dat, zdrojů dat a velikosti vzorku využitých k odpovědím na konkrétní EO by však bylo zapotřebí hlubší analýzy s doplněním chybějících dat v evaluačních zprávách z dalších zdrojů.

I přes limity zmíněné v předcházejícím odstavci lze konstatovat, že interpretace výsledků odpovídá využitým výzkumným metodám. V rámci analýzy EZ nebylo v tomto ohledu zjištěno žádné zásadní pochybení. Jeden aspekt v celkovém nastavení programových evaluací však negativně ovlivnil kvalitu některých odpovědí na EO týkajících se efektů intervence. Zmiňovaným aspektem je rozkol mezi programovou a projektovou úrovní evaluace. Někteří z autorů evaluací sami poukazují na problematiku nastavení evaluace, když zmiňují rozkol mezi skutečným záměrem zadavatele evaluace, kterým je zhodnocení programové úrovně, a nastavením EO na úrovni projektové.

V rámci analýzy EZ v předchozí kapitole je nastíněna i otázka kvality jejich zpracování. Ta se u jednotlivých EZ v konkrétních případech značně odlišuje. Důležitá zjištění v tomto ohledu byla prezentována na příkladech dobré a špatné praxe. Je tedy zřejmé, že se v evaluační praxi české ZRS objevují EZ kvalitně zpracované, ale také EZ se zásadními nedostatky. Kvalita zpracování je mimo jiné odvislá od detailu informací, které EZ o evaluaci poskytuje. Zde by bylo možno diskutovat, jaký limit představuje pro prezentaci zjištění např. daný formát 25 stran samotné EZ, mnoho EZ totiž daný limit překračuje. K zodpovězení by však bylo zapotřebí vyjádření jak samotných evaluátorů, tak zadavatele evaluace, které by bylo možné získat např. v případě navazujícího výzkumu.

Na základě příkladů dobré praxe byly identifikovány faktory, které pozitivně přispívají ke kvalitě evaluačních zpráv. Jsou jimi kvalitní citace a uvádění zdrojů v celém textu EZ. Dále také kvalitní zpracování sledovaných indikátorů využitých v rámci odpovědi na konkrétní EO nebo kvalitně prezentované logické rámce a schéma intervenční logiky. Kvalitně zpracované EZ ze sledovaného vzorku umožňují nahlédnout do procesu vyhodnocování získaných dat, nechybí jim tedy prezentace informací ohledně charakteristiky dat a vzorku, ale také procesu validace.

Z výše zmíněného je patrné, že kvalita evaluační praxe u projektů a programů české ZRS může být, na základě vybraného vzorku EZ, zhodnocena pouze v určitých aspektech. Zároveň není s ohledem na rozdílné kvality zpracování EZ vhodné používat příliš plošná hodnocení. Nelze tedy jednoznačně zhodnotit, zda je kvalita celkové evaluační praxe české ZRS dobrá či špatná. Spíše je potřeba nahlížet na naplnění konkrétních aspektů kvality evaluace a zpracování evaluačních zpráv. O to se pokusila předkládaná DP skrze popsanou analýzu EZ.

Kvalitou evaluační praxe české ZRS má jistě smysl se i do budoucna dále zabývat. Jako přínosné se autorce jeví pravidelné hodnocení v určitých časových intervalech, které by umožnilo zhodnotit posun ve zpracování konkrétních nedostatků a doporučení vzešlých jak ze souhrnného hodnocení, tak i samotných evaluací. Práce na zkvalitnění evaluační praxe by tak mohla do budoucna přinést kvalitnější poznatky, které mohou pozitivně ovlivnit jak politické rozhodování, tak rozšíření poznání o reálných efektech ZRS.

Dále i s ohledem na covidovou pandemii a nemožností cestovat vyplynula praxe „online evaluací“, kdy není možné nebo je zvoleno neprovádět sběr dat s respondenty na místě. To má implikace pro kvalitu vyhodnocení dat (snižuje se potenciálně schopnost správné interpretace skutečností) a je vhodné po realizátorech žádat, jakým způsobem budou v případě rozhovorů prováděných výhradně online snižovat nevýhody plynoucí z tohoto přístupu (například zařazení analýzy videozáznamů z projektových aktivit apod.).

Častým limitem pro evaluaci byla také nedostupnost respondentů, doporučuje se proto umožnit realizátorům delší dobu na provedení evaluace, ideálně také s větším odstupem po ukončení projektu pro zhodnocení dopadů.

## **5.1 Možnosti využití závěrů z analýzy EZ v praxi**

### **Doporučení k zajištění předpokladů pro kvalitní evaluace**

1. Zajistit strategické nastavení programů již v přípravné fázi programového (projektového) cyklu. Dbát na kvalitu nastavených výstupů, výsledků a cílů a jejich logickou návaznost.
2. Vyžadovat procesní nastavení evaluace již v rámci schvalování projektového a programového cyklu. Dohlížet nad adekvátním zajištěním base-line dat a průběžným sběrem a vyhodnocováním relevantních dat v rámci monitoringu a evaluace.
3. Dbát na logickou návaznost evaluačních otázek na celkový záměr zadavatele evaluace. Vyvarovat se, v rámci hodnocení komplexních programů, zacílení evaluačních otázek na úroveň jednotlivých projektů.
4. Doplnit osnovy evaluačních zpráv o jasnou osnovu popisu metodologie, která by měla zahrnovat: identifikaci slabých míst – limity evaluace a jejich řešení, výběr vzorku, zhodnocení kvality designu (metod) - reliabilita, validita, relevance a rešerši základní literatury k tématu. Dále doplnit povinné přílohy o evaluační matici.

### **Doporučení pro zkvalitnění evaluačních zpráv (provedení evaluací)**

5. V rámci EZ prezentovat hlubší teoretické zarámování intervence včetně vypracování teorie změny a kvalitní rekonstrukce logického rámce či intervenční logiky programu.

6. V rámci zpracování jednotlivých odpovědí na EO prezentovat sledované indikátory pro jejich vyhodnocení. V hodnocení efektů intervence by využití indikátory měly vycházet z výše zmiňované rekonstrukce teorie změny.
7. Dbát na využití rozmanitých zdrojů dat pro zvýšení validity zjištění.
8. Dostatečně zachytit kvalitu designu v popisu validity, reliability, relevanci či spolehlivosti a důvěryhodnosti využitých postupů evaluačního výzkumu
9. EZ by měly obsahovat dostatečně detailní popis cílových a dalších zainteresovaných skupin pro pochopení výběru výzkumného vzorku.
10. Uvádět detailní popis vzorku a jeho výběru pro zvýšení možnosti přenositelnosti zjištění i evaluačních metod.
11. Důkladně popsat roli expertů v evaluacích pro zvýšení validity zjištění.
12. Uvádět omezení využitých metod a charakteristiku dat (vzorek, návratnost dotazníků, četnost odpovědi, konkrétní zdroj) pro kvalitní vyvození závěrů z prezentovaných zjištění. Uvádět tyto informace nejen v rámci metodologie, ale i v rámci předkládání konkrétních zjištění.
13. Důsledně prezentovat zdroje dat a informací, dodržovat praxi rigorózního výzkumu v citacích. Jasně přiřadit zdroje primárního výzkumu a zpracovaných sekundárních dat ke konkrétním zjištěním. Zaznamenat validaci zainteresovanými stranami.
14. Umožnit zhodnocení evaluačních zjištění zainteresovanými skupinami včetně zástupců cílových skupin.
15. Dodržet návaznost doporučení na zjištění. Neprezentovat doporučení bez zakotvení v evaluačních zjištěních.
16. Dodržovat požadovanou formu doporučení (konkrétní a proveditelná) v tabulce s kvalitním objasněním formulace doporučení a kontextuálním zarámováním, dále uvést konkrétní kroky realizace doporučení, pro zvýšení pravděpodobnosti jejich využití.

## 6 Seznam zdrojů a literatury

- Better Evaluation. (2022). *Consider the implications of the resources available and specific constraints—Manager's guide to evaluation*.  
<https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/evaluation-design/consider-implications-resources-available-specific-constraints>
- Bryman, A., Becker, S., & Sempik, J. (2008). Quality Criteria for Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Research: A View from Social Policy. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 261–276. <https://doi.org/10.1080/13645570701401644>
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*, Rand McNally & Company. Chicago.
- Caracelli, V. J., & Greene, J. C. (1993). Data analysis strategies for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 15(2), 195–207.
- Carroll, C., & Booth, A. (2015). Quality assessment of qualitative evidence for systematic review and synthesis: Is it meaningful, and if so, how should it be performed? *Research Synthesis Methods*, 6(2), 149–154. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1128>
- Collingridge, D. S., & Gantt, E. E. (2008). The quality of qualitative research. *American journal of medical quality*, 23(5), 389–395.
- Cooksy, L. J., & Caracelli, V. J. (2008). Metaevaluation in Practice: Selection and Application of Criteria. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 6(11), 1–15.
- Cooksy, L. J., & Caracelli, V. J. (2009). Meta-evaluation in Practice. *Journal of multidisciplinary evaluation*, 6(11), 1–15.
- ČRA, (2016). *Metodika projektového cyklu: Dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky*. Česká rozvojová agentura, MZV ČR.
- ČRA, (2020, červenec 3). *Informace o realizaci zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci ČR v roce 2019*. Česká rozvojová agentura, MZV ČR.  
<http://www.czechaid.cz/informace-o-realizaci-zahranicni-rozvojove-spoluprace-a-humanitarni-pomoci-cr-v-roce-2019/>
- Dellinger, A. B., & Leech, N. L. (2007). Toward a unified validation framework in mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(4), 309–332.

- Drlíková, J., Novotný, T., Bystřická, J., Hruška, M., & Dvouletý, O. (2020). *Průvodce evaluátora, sbírka evaluačních tipů a doporučení*. Evaluační jednotka NOK, Ministerstvo pro místní rozvoj - Národní orgán pro koordinaci, Praha. [www.dotaceEU.cz/evaluace](http://www.dotaceEU.cz/evaluace)
- FoRS. (2021). *Zahraniční rozvojová spolupráce ČR (ZRS) | FoRS*. <http://www.fors.cz/rozvojova-spoluprace/ceska-politika/#.YNrrFugzaUk>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Hedler, H., & Ribeiro, N. (2009). The Contribution of Metaevaluation to Program Evaluation: Proposition of a Model. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace* (1. vyd.). Portál.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál.  
<https://kramerius.lib.cas.cz/view/uuid:c6881288-f96a-42d0-9e13-12120a89d8dc?page=uuid:44209616-8388-4cb1-8c6d-310786b9f850>
- Chalmers, I., Hedges, L. V., & Cooper, H. (2002). A Brief History of Research Synthesis. *Evaluation & the Health Professions*, 25(1), 12–37.  
<https://doi.org/10.1177/0163278702025001003>
- Chen, H. T. (1990). *Theory-Driven Evaluations*. SAGE.
- Liao, H., & Hitchcock, J. (2018). Reported credibility techniques in higher education evaluation studies that use qualitative methods: A research synthesis. *Evaluation and Program Planning*, 68, 157–165. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.03.005>
- Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2018). *Program Evaluation Theory and Practice, Second Edition*. Guilford Publications.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* (1.). Grada Publishing.
- Morra-Imas, L. G., Morra, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*. World Bank Publications.

- MZV ČR. (2017). *Strategie zahraniční rozvojové spolupráce České republiky 2018–2030*. Praha: MZV ČR.
- OECD. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. OECD, Paris.
- OECD. (2016). *Evaluation Systems in Development Co-operation: 2016 Review*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264262065-en>
- OECD. (2021). *Net ODA (indicator)*. <http://data.oecd.org/oda/net-oda.htm>
- OECD - DAC. (1991). *Principles of evaluation of development assistance*. OECD, Paris.
- OECD - DAC. (2010). *Evaluating development co-operation. Summary of key norms and standards*. Paris: OECD.
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. T. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *Qualitative Report*, 12(2), 281–316.
- Onwuegbuzie, A. J., & Johnson, R. B. (2006). The validity issue in mixed research. *Research in the Schools*, 13(1), 48–63.
- Patton, M. Q. (1997). Utilization-focused evaluation. In *International handbook of educational evaluation* (s. 223–242). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-010-0309-4\\_15](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-010-0309-4_15)
- Peštová, M. (2012). *Hodnocení efektivnosti zahraniční rozvojové spolupráce Česka v období 1996–2010*. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/45049>
- Remr, J. (2014). Typologie metaevaluací Typology of Metaevaluations. *Evaluační teorie a praxe*, 2(1), 1–22.
- Ritchie, J., Lewis, J., Lewis, P. of S. P. J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE.
- Robertson, K. N., & Wingate, L. A. (2017). *Checklist for program evaluation report content*. Western Michigan University. <http://wmich.edu/evaluation/checklists>
- Schwandt, T. A. (1997). *Qualitative inquiry: A dictionary of terms*. Sage Publications, Inc.

- Spencer, L., Ritchie, J., Lewis, J., & Dillon, L. (2003). Quality in Qualitative Evaluation: A Framework For Assessing Research Evidence. *Government Chief Social Researcher's Office Occasional Papers Series No.2*.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2008). Quality of inferences in mixed methods research: Calling for an integrative framework. *Advances in mixed methods research*, 53(7), 101–119.
- Trochim, W. M. (1998). An Evaluation of Michael Striven's "Minimalist Theory: The Least Theory that Practice Requires". *American Journal of Evaluation*, 19(2), 243–249.
- Whitmore, E., & Ray, M. L. (1989). Qualitative Evaluation Audits: Continuation of the Discussion. *Evaluation Review*, 13(1), 78–90. <https://doi.org/10.1177/0193841X8901300106>



## **7 Seznam příloh**

- Příloha 1      Kompletní seznam hodnocených EZ
- Příloha 2      Hodnotící schéma EZ
- Příloha 3      Přehled EO použitých ve sledovaném vzorku EZ dle kritérií OECD

## Příloha 1 – Kompletní seznam hodnocených EZ

EZ	Evaluační zpráva	Počátek evaluace	Rok vydání EZ	Gesce	Evaluační společnost	Evaluační tým
EZ 1	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - Vytvoření a implementace vinohradnického a vinařského registru v Moldavské republice CzDA-RO-MD-2013-4-31110	12/2018	5/2019	ČRA	GovLab s.r.o.	Hlavní evaluátor: Jan Hněvkovský Experti: Richard Kokeš, Jakub Vrobel, Jiřina Svitáková
EZ 2	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - „VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY V SEKTORU STÁTNÍ SPRÁVA A OBČANSKÁ SPOLEČNOST/OBECNÁ OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ V GRUZII“	6/2018	11/2018	ČRA	HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o	Hlavní evaluátor: Lukáš Maláč Expert: Juraj Švajda Místní expert: Giorgi Abulidze
EZ 3	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE „VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY V BOSNĚ A HERCEGOVINĚ V SEKTORU STÁTNÍ SPRÁVA A OBČANSKÁ SPOLEČNOST“	5/2018	11/2018	ČRA	EvetData, z.s	Hlavní evaluátorka: Eva Kubíčková Experti: Selma Porobić, Lenka Divoká, Jan Říkovský, Milan Aujesky, Samir Dolarević, Ismeta Čorić
EZ 4	ZPRÁVA Z VYHODNOCENÍ EXTERNÍ VYHODNOCENÍ PROGRAMU POSKYTOVÁNÍ VLÁDNÍCH STIPENDIÍ PRO STUDENTY Z ROZVOJOVÝCH ZEMÍ V OBDOBÍ 2013 – 2017	-	6/2018	MZV + MŠMT	Edreo s.r.o.	RNDr. Marie Feřtřová, Ph.D. RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D. Ing. Kateřina Gregorová Mgr. Lenka Gulová, Ph.D. Doc. RNDr. Josef Novotný, Ph.D. Mgr. Eva Safřtalová Mgr. Tamara Zykanová
EZ 5	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - „VYHODNOCENÍ PROGRAMU ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY VYSÍLÁNÍ EXPERTŮ DO ROZVOJOVÝCH ZEMÍ ZA LÉTA 2016–2018“	4/2019	10/2019	ČRA	4G eval s.r.o.	Hlavní evaluátorka: Inka Bartošová Experti: Vitalie Iovita, Marie Körner, Jan Lehejček, Jan Náplava, Oto Potluka
EZ 6	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - Vyhodnocení dotačního programu Rozvojové spolupráce České republiky „Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor za léta 2016-2018	3/2019	9/2019	ČRA	Deloitte Advisory s. r. o	Hlavní evaluátor: Ján Sedliačik Další evaluátoři: Natália Križanová, Filip Rameš, Dominika Wygrysová
EZ 7	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - „Program zahraniční rozvojové spolupráce ČR Vysílání učitelů do rozvojových zemí za léta 2016-2018“	4/2019	9/2019	ČRA	Edreo s.r.o.	RNDr. Marie Feřtřová, Ph.D., RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D., Mgr. Eva Šerá Komlossyová, Ing. Kateřina Gregorová, Mgr. et Ing. Michaela Ditrych Lenc, Mgr. Eva Safřtalová
EZ 8	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - Vyhodnocení dotačního programu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky Podpora trojstranných projektů českých subjektů za léta 2016-201	2/2019	5/2019	ČRA	Edreo s.r.o.	RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D., RNDr. Marie Feřtřová, Ph.D., Ing. Kateřina Gregorová, Prof. Joseph Salukvadze, Ph.D., Mgr. Eva Safřtalová, Ing. Tereza Němečková, Ph.D. Lenka Dobiáš Černá, M.A.
EZ 9	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - Nastavení evaluačního rámce projektu delegované spolupráce „Zlepšení zdravotně-sociálních služeb péče o osoby s dlouhodobými potřebami péče na obou stranách řeky Dněstru (Moldavsko)“	-	9/2020	ČRA	MZV ORS	Evaluační tým: Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci Ministerstva zahraničních věcí ČR + referenční skupina pro vyhodnocení projektu delegované spolupráce
EZ 10	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - VYHODNOCENÍ PROGRAMU PODPORA ROZVOJOVÝCH AKTIVIT KRAJŮ A OBCÍ V PRIORITYNÍCH ZEMÍCH ZRS ČR (ČR, GRUZIE, SRBSKO)	3/2020	7/2020	ČRA	EACE	Hlavní evaluátor: Lukáš Maláč, Experti: Petra Chvatíková, Klára Štanderová, Radim Gill, Josef Lochman, Místní experti: Tiantin Gabelia, Aleksandar Pljevaljić

<b>EZ 11</b>	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - VYHODNOCENÍ PROJEKTU "UDRŽITELNÁ MĚSTA A OBCE PRO ROZVOJ ČR"	3/2020	7/2020	ČRA	HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o	Hlavní evaluátorky: Lenka Brown, Experti Jan Náplava, Miroslava Drahotová
<b>EZ 12</b>	VYHODNOCENÍ PROJEKTŮ V SEKTORU ZEMĚDĚLSTVÍ A ROZVOJ VENKOVA V MOLDAVSKU	5/2021	1/2022	ČRA	Edreo s.r.o.	Hlavní evaluátorka: RNDr. Lucie Jungwiertová, Ph.D.;Experti: RNDr. Marie Feřtřová, Ph.D.;Ing. Lucie Šavelková, Ph.D.;Ing. Kateřina Gregorová; MSc Cristina Pascari; MSc. Corina Eršov; MSc. Liliana Martin
<b>EZ 13</b>	EVALUATION REPORT - Using biomass for development of rural areas in Bosnia and Herzegovina BA-2016-006-FO-23030	-	11/2021	ČRA	4G eval s.r.o.	Barbora Latečková, Contract Manager; Marie Körner, Team Leader; Jan Šteřfa, Expert, renewable energy sources; Monika Přibyllová, Evaluator; Jana Mazancová, Junior Evaluator; Leřla Šuman, Local Expert
<b>EZ 14</b>	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA EVALUACE - „Vyhodnocení programu posilování kapacit a partnerství nestátních neziskových organizací a platforem nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci za léta 2017-2019“	3/2021	7/2021	ČRA	Edreo s.r.o.	RNDr. Marie Feřtřová, Ph.D., Ing. Kateřina Gregorová, Doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.
<b>EZ 15</b>	FINAL REPORT OF EVALUATION - THE EVALUATION OF THE HUMANITARIAN AID DRR AND RESILIENCE GRANT PROGRAMME (CAMBODIA)	-	8/2021		EACE	Main evaluator: Lukáš Maláč, Experts: John Vijghen, Aneta Nováková, Local expert: Amry Ok

## Příloha 2 – Hodnotící schéma EZ

		Otázka	Forma hodnocení	1	2	3	
Design a EO	1	Je evaluovaný problém zasazen do širších teoretických rámců? Reflektuje aktuální výzkumy z daného oboru?	1-3	Není - ve zprávě není využito žádné reference na aktuální výzkum či jiné evaluační zjištění	Částečně - jsou zmíněné buďto jen jiné evaluační zprávy nebo recenzované zdroje	Je - evaluace je zasazena do teoretického rámce, využívá referenci na recenzované články (vědecké studie) a jiné evaluační zprávy	
	2	Jsou metody evaluace vhodné k zodpovězení EO? Odpovídá design typu EO?	1-3	Ne, evaluační design neodpovídá typu EO	Částečně odpovídá	Ano, evaluační design zcela odpovídá typu EO	
	3	Je v evaluační zprávě identifikován předmět zkoumání, sledovaný indikátor k zodpovězení EO?	1-3	Ne, není identifikován sledovaný indikátor	Je definován předmět zkoumání, ale není definován sledovaný indikátor	Ano, je identifikován sledovaný indikátor	
Data	Zdroje dat	4	Byly využity kvalitní zdroje dat?	1-3	Ne, nebyly využity (či zmíněny) dostatečně kvalitní zdroje	Byly využity kvalitní zdroje, ale v malé míře	Ano, byly využity dostatečně kvalitní zdroje
	Vzorek	5	Existuje detailní popis vzorku - velikost a další charakteristiky?	1-3	Ne, vzorek není popsán	Vzorek je popsán částečně	Ano, vzorek je detailně popsán
		6	Je uvedeno zdůvodnění výběru vzorku?	1-3	Zdůvodnění výběru vzorku není uvedeno	Zdůvodnění výběru vzorku je uvedeno, ale není vyčerpávající	Výběr vzorku je detailně zdůvodněn
	Sběr dat	7	Existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat?	1-3	Ne, neexistuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat	Instrumenty ke sběru dat jsou částečně popsány	Ano, existuje detailní popis instrumentů, které byly použity ke sběru dat
		8	Účastnili se procesu sběru dat expert v daném oboru?	1-3	Ne, žádný expert z daného oboru se fáze sběru dat neúčastnil	Sběr dat byl konzultován s expertem, terénní fáze se ale neúčastnil	Ano, expert z daného oboru se fáze sběru dat účastnil
	Analýza dat	9	Existuje detailní popis procesu analýzy dat?	1-3	Ne, není popsána dostatečně detailně	Částečně ano, popis není dostatečně vyčerpávající	Ano, je popsána dostatečně detailně
		10	Účastnil se procesu analýzy dat expert v daném oboru?	1-3	Ne, žádný expert z daného oboru se fáze analýzy dat neúčastnil	Analýza dat byla konzultována s expertem, analýzu dat sám neprováděl	Ano, expert z daného oboru se fáze analýzy dat účastnil
11		Byly popsány indikátory kvality designu (metod) - validita, reliabilita, relevance? Nebo ekvivalenty pro kvalitativní data - spolehlivost, důvěryhodnost?	1-3	Ne, dané statistické indikátory nebyly využity (či zmíněny)	Některé indikátory byly zmíněny, jejich využití nebylo dostatečně prezentováno	Ano, dané statistické indikátory byly využity (či zmíněny)	
Interpretace	Zjištění a závěry	12	Jsou interpretace (zjištění, závěry) dobře podpořeny daty?	1-3	Ne, interpretace nejsou podpořeny daty	Interpretace jsou podpořeny daty částečně	Ano, interpretace jsou dobře podpořeny daty
		13	Jsou zjištění validována? (metoda triangulace / validace účastníků)	1-3	Ne, zjištění nejsou podpořena jiným zdrojem	Ano, zjištění jsou podpořena jednou z forem validace	Ano, zjištění jsou podpořena triangulací a validací účastníků
		14	Jsou identifikovány vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace?	1-3	Ne, vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace nejsou identifikovány	Vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace jsou částečně identifikovány	Ano, vnější faktory ovlivňující výsledky evaluace jsou identifikovány
	Doporučení	15	Navrhují konkrétní opatření pro stakeholdry, která jsou podpořena konkrétními evaluačními výsledky.	1-3	Ne, v rámci doporučení nejsou navržena konkrétní opatření.	Ano, v rámci doporučení jsou navržena konkrétní opatření, která ale nejsou podpořena evaluačními výsledky.	Ano, v rámci doporučení jsou navržena konkrétní opatření, která jsou podpořena evaluačními výsledky.

Zdroj: autorka DP

### Příloha 3 – Přehled EO použitých ve sledovaném vzorku EZ dle kritérií OECD

	Zaměření EO	EO	Číslo EZ
Relevance	provázání se strategickými cíly ZRS ČR	Do jaké míry reflektuje hodnocená intervence priority strategických dokumentů ZRS ČR, dotčené partnerské země a příslušných globálních cílů (SDGs)?	1,2,3
		Jak jsou aktivity realizované v rámci hodnoceného programu provázány se strategickými dokumenty ZRS ČR a s příslušnými globálními cíli (SDGs)?	4
		Na kolik je program relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR a z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?	5,6,7,8,10,14
		Nakolik je projekt relevantní z hlediska strategických cílů ZRS ČR z hlediska jednotlivých zapojených aktérů?	11
		Nakolik je daný sektor relevantní z hlediska potřeb cílové země i strategických cílů ZRS ČR?	12
	cílové skupiny	Nakolik je podpora EZ relevantní z hlediska potřeb cílové země i strategických cílů ZRS ČR?	12
		Do jaké míry intervence reaguje na skutečné potřeby cílových skupin?	1,2,3
		Do jaké míry odpovídají aktivity realizované v rámci hodnoceného programu potřebám cílových skupin?	4
		Zapojení příjemců/cílových skupin do identifikace a realizace podpořených intervencí	3
	relevantnost vůči cílům projektu / dalším entitám a institucím	Jaká je relevance zvolených postupů (vybudování denního střediska péče o pacienty s potřebami integrované dlouhodobé péče) ve vztahu k potřebám této cílové skupiny?	9
Jaká je relevance zvolených postupů (při budování systému EZ v Moldavsku) ve vztahu k potřebám cílových skupin?		12	
What is the relevance of the selected procedures (transfer of Czech technology and implementation of effective heating systems projects with use of biomass) in relation to the needs of final beneficiaries?		13	
Do jaké míry jsou cíle programu stále platné?		6	
Nakolik jsou podpořené projekty v souladu s cíli programu?		6	
nastavení kritérií pro realizaci projektu	Do jaké míry jsou realizované aktivity a výstupy podpořených projektů v souladu s očekávanými dopady?	6	
	Nakolik je program relevantní z hlediska doplnění programu vládních rozvojových stipendií?	7	
	Jaké jsou předpoklady relevantnosti součinnosti aktérů z veřejné, neziskové a soukromé sféry?	11	
	Nakolik jsou relevantní jednotlivé formy programu a jednotlivé dílčí oblasti podpory?	14	
		Jsou definované cíle programu kvantifikovatelné (v souladu s metodou SMART)?	10
		Jsou kritéria pro realizaci projektů vhodně nastavena?	12,13
Efektivita	hospodárnost vynaložených finančních prostředků	Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků, zejména z hlediska „value for money“?	1,5,8,10,11,14
		Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků?	2,3,6,7
		Jak lze na základě dostupných informací hodnotit hospodárnost vynaložených finančních prostředků na hodnocený projekt (i ve vzájemném srovnání dílčích řešení), zejména z hlediska celkové „value for money“?	9,12,13
	příklady dobré / špatné praxe	Lze v rámci aktivit hodnocených intervencí identifikovat příklady dobré (nebo špatné) praxe ilustrující „value for money“?	2
		Lze v rámci aktivit hodnocené intervence identifikovat příklady dobré (nebo špatné) praxe?	3
		Lze v rámci aktivit programu identifikovat příklady dobré (nebo špatné) praxe v oblasti realizace vzdělávacích programů i následného využití získaného vzdělání absolventy?	4
	spolupráce se třetími stranami / návaznost	Do jaké míry přispěly k hospodárnosti vstupu příjemce a spolupracujícího donora?	1
		Byly identifikovány nějaké překážky nebo nové příležitosti (synergie) při vzájemné spolupráci realizátorů nebo při spolupráci s místními partnery a dalšími zainteresovanými stranami?	2,3
		Existuje efektivní propojení aktivit programu s dalšími aktivitami v rámci ZRS ČR i dalších donorů?	4
		Existuje potenciální návaznost programu stipendií a vyslání českých učitelů do partnerských zemí?	4
účelnost	Jaké jsou zjištěné či doporučené synergie s dalšími nástroji ZRS ČR zejména s vysláním učitelů ale i bilaterálními projekty v sektoru vzdělávání, případně projekty ekonomické diplomacie, aj.	4	
	Jaký je celkový poměr financování ze ZRS ČR a od ostatních donorů?	8	
	Získaly vzdělávací instituce v ČR, eventuálně partnerských zemích v průběhu realizace programu znalosti či kontakty relevantní pro jejich širší působení?	4	
	Které z aktivit programu jsou z pohledu cílů stanovených Strategii poskytování vládních stipendií pro studenty z rozvojových zemí nejučelnější?	4	
	Lze na základě potvrzených potřeb příjemců identifikovat do budoucna vhodnější alternativní aktivity pro posilování kapacit a zkušeností pedagogických pracovníků?	4	
faktory přispívající k efektivnosti programu	Is there coordination among humanitarian and development activities on the implementer level in the evaluated projects? It includes coordination between the implementers and also between implementers and other donors.	15	
	Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivnosti programu z procesního i obsahového hlediska?	5,6,7,8,9,10,11,13	
	Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě programu z procesního i dopadového hlediska?	14	
nastavení kritérií pro realizaci programu	Jaké hlavní faktory přispívají k ne/efektivitě zvolených řešení (rozpočtové opatření, dotace pro NNO, dotace de minimis pro firmu) z procesního i obsahového hlediska?	12	
	Jsou kritéria pro realizaci programu vhodně nastavena?	5,7,9	
	Jsou kritéria pro výběr podpořených projektů vhodně nastavena?	6,8	
včasnost a úplnost realizace projektů	Jsou kritéria pro realizaci projektů v rámci programu vhodně nastavena?	10,14	
	How is the comparative effectiveness of different scopes of activities and partnerships contained in the evaluated projects?	15	
		Do jaké míry došlo k včasné a úplné realizaci projektů?	6

<b>Efektivnost</b>	<b>logická stavba</b>	Má hodnocený projekt dostatečně zpracovanou logickou stavbu, včetně realistických předpokladů a správně stanovených cílů a dopadů? Lze identifikovat nějaké klíčové problémy v logické stavbě hodnocených intervencí?	1 2,3
	<b>míra dosažení jednotlivých cílů/výstupů</b>	Do jaké míry intervence přispěla k dosažení plánovaných cílů?	1,2,3
		Do jaké míry bylo dosaženo plánovaných výstupů projektu?	1,11
		Do jaké míry je naplňován Plán péče CHKO Tušsko?	2
		Došlo ke zvýšení počtu certifikovaných a akreditovaných laboratoří?	3
		Jaké změny se díky programu projeví v chování či přístupech absolventů definovaných Strategií?	4
		Do jaké míry přispěla realizace projektu ke zlepšení zdravotní péče o osoby s potřebami integrované dlouhodobé péče v dané oblasti?	9
		Do jaké míry přispěla realizace projektu ke zvýšení počtu odborníků i neprofesionálů poskytujících komplexní a profesionální péči o cílovou skupinu?	9
		Do jaké míry program napomáhá rozvoji cílových zemí a partnerství mezi subjekty z cílové země a z ČR?	10
		Do jaké míry přispěla realizace projektů ke zvýšení produkce biopotravin pro vnitřní trh?	12
		Jak přispěla realizace projektů ke zvýšení exportu biopotravin z Moldavska do zemí EU?	12
	Do jaké míry přispěla realizace projektů ke zlepšení legislativního rámce EZ / kapacit státních institucí v oblasti E	12	
	Přispěly projekty nebo dílčí aktivity ke zvýšení počtu zemědělců praktikujících EZ / nebo zvýšení plochy, na které je praktikováno EZ?	12	
To what extent did the project implementation contribute to the economic development of the selected region?	13		
To what extent did the project implementation contribute to increased employment in given regions?	13		
Do jaké míry program napomáhá rozvoji kapacit a partnerství v jednotlivých oblastech podpory?	14		
Do jaké míry program napomáhá vytváření, koordinaci a posilování kapacit jednotlivých druhů subjektů působících v zahraniční rozvojové spolupráci?	14		
Do jaké míry program napomáhá budování organizačních a administrativních struktur malých a začínajících NNO a posilování jejich schopností poskytovat veřejné služby v oblasti ZRS?	14		
Jak program podporuje posilování kapacit NNO ve specifických a odborných sektorech?	14		
<b>partnerství a mobilizace finančních zdrojů</b>	Do jaké míry byla účelná spolupráce s USAID, lze identifikovat příklady dobré praxe využitelné v další spolupráci se zahraničními donory?	1	
	Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojení českých expertů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů?	5	
	Do jaké míry program napomohl navázat nová partnerství (s místními subjekty nebo dalšími donory)?	6	
	Nakolik se podařilo využít program B2B pro mobilizaci navazujících finančních zdrojů (soukromých i veřejných)?	6	
	Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování vysokých škol českých i z partnerských zemí do mezinárodního meziniverzitního spolupráce?	7	
Do jaké míry program napomáhá dalšímu zapojování českých realizátorů do ZRS EU, OSN a ostatních donorů nad rámec podpořených trojstranných projektů?	8		
<b>cílové skupiny</b>	Co lze považovat za nejdůležitější změnu v chování nebo přístupech cílových skupin?	2,3	
	Kdo a jak nejvíce využívá výsledky programových aktivit? Jaký je poměr úspěšných absolventů k těm, kteří svá studia v ČR v rámci započatého stipendijního pobytu nedokončili? Jaké jsou hlavní důvody?	4	
<b>měřitelnost výsledků</b>	Lze posoudit míru zlepšení uplatnitelnosti absolventů na trhu práce v zemích původu?	4	
	Jsou dlouhodobé výsledky projektů dostatečně specifikovány/dokumentovány?	5,6,7,8,9,12,13	
	Byl v rámci projektu vyhodnocen a případně revidován regulační rámec pro služby domácí péče?	9	
	Dochází u projektů stejných realizátorů k opakujícím se aktivitám a výstupům projektu? Jaká byla kvalita předkládaných projektů? Jaké bariéry ovlivňují dosažení cílů a jaké nástroje mohou pomoci jejich překonávání?	10 6 6	
<b>účelnost</b>	Je zvolená forma podpory (dotace v režimu de minimis) účelná z hlediska hlavních cílů programu i jeho jednotlivých aktérů? Lze doporučit jiné, účelnější nástroje podpory?	6	
	Líší se z hlediska míry účelnosti projekty zaměřené na rozvojové země a projekty v oblasti GRV?	8	
	Jak k účelnosti přispěla součinnost veřejného, neziskového a soukromého sektoru? Nakolik účelné byly osvětové a mediální aktivity z hlediska zvýšení zájmu i podpory české veřejnosti pro oblast ZRS a Udržitelných rozvojových cílů?	11 11	
<b>princip dodatečnosti</b>	Naplnění principu dodatečnosti	6	
<b>Dopady</b>	<b>kauzalita</b>	Do jaké míry přispěl projekt k exportu vína do EU? Lze identifikovat specifické dopady, které lze připsat spolupráci s USAID?	1 1
		Jaké jsou objektivně ověřitelné dopady intervencí ve vztahu k zamýšleným dopadům?	2,3
		Jakým způsobem přispěl Plán péče k nastavení efektivnější správy tušského území?	2
		Přispěla realizace projektů ke zlepšení ochrany přírodních hodnot tušského území?	2
		Má podpora konkrétních institucí dopad na zefektivnění státní správy?	3
		Jaké jsou objektivně ověřitelné efekty ve vztahu k zamýšleným efektům aktivit programu?	4
		Jaké jsou hlavní rozvojové dopady programu?	5,6,7,8,9,10,15
		Jaké jsou hlavní rozvojové dopady projektů a nakolik jsou vzájemně koherentní? What are the main intended and unintended development impacts of the project?	12 13
		Jaké jsou hlavní pozitivní i negativní dopady projektu na koncové příjemce? Jaké dopady měly osvětové aktivity na zapojené aktéry veřejné správy? Jaké dopady měly mediální aktivity?	9,12,13
		Jsou tyto dopady zdokumentované? Přispívá program k podpoře spolupráce a koordinace aktivit ZRS a ke zvýšení kvality a efektivity systému ZRS?	11 14
	<b>vnější vlivy na výsledky intervence</b>	Jaké vnější vlivy pozitivně či negativně ovlivnily výsledky intervence?	1,2,3
Jaké vnější vlivy pozitivně či negativně ovlivnily výsledky a dopady programu na cílové skupiny?		4	
Jaké jsou hlavní překážky pro dosažení zamýšlených dopadů ve vztahu k zapojení soukromého sektoru do podpory rozvojových zemí?		6	
<b>míra dosažení jednotlivých cílů/výstupů</b>	Jaká je míra zlepšení kvality života absolventů programu?	4	
<b>cílové skupiny</b>	Zasáhly aktivity či dopady programu i předem nezamýšlené další cílové skupiny? Jaké přínosy má program pro zapojené realizátory?	4 10,14	
<b>viditelnost (vizibilita)</b>	Jaké je povědomí veřejnosti o EZ, identifikace loga ekologických produktů (ECO)? Je publicita programu dostatečná z pohledu relevantnosti a použitých nástrojů s ohledem na relevantní cílové skupiny komunikačních aktivit?	12 14	

Zdroj: vlastní výzkum – analýza EZ