



CESTA K VÝSLEDKOM

Príprava a realizácia
hodnotení

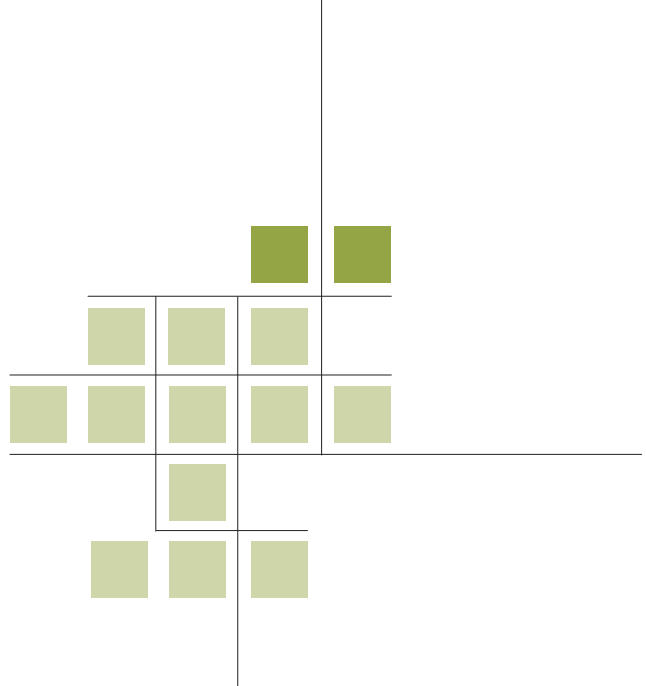
Linda G. Morra Imas

Ray C. Rist

EURÓPSKA ÚNIA
EURÓPSKY FOND
REGIONÁLNEHO ROZVOJA



OPTP
operačný program
technická pomoc

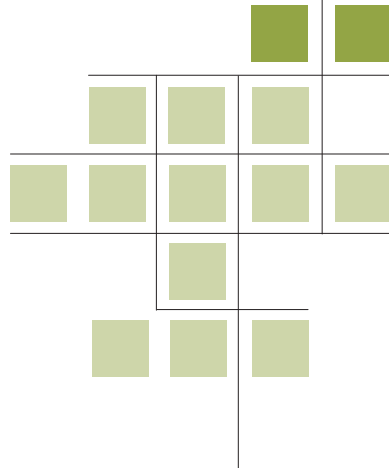


CESTA K VÝSLEDKOM

Príprava a realizácia hodnotení

Preklad publikácie pripravil Úrad vlády Slovenskej republiky v spolupráci s Úradom podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu a so Slovenskou evaluačnou spoločnosťou a vydal Úrad vlády Slovenskej republiky v roku 2018 ako pomôcku pre manažérov hodnotenia a hodnotiteľov.

ISBN 978-80-971493-8-3



CESTA K VÝSLEDKOM

Príprava a realizácia
hodnotení

Linda G. Morra Imas

Ray C. Rist

EURÓPSKA ÚNIA
EURÓPSKY FOND
REGIONÁLNEHO ROZVOJA



OPTP
operačný program
technická pomoc

*Tento projekt je spolufinancovaný
z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.*

Bratislava 2018

**Cesta k výsledkom
Príprava a realizácia hodnotení**

© 2018 Úrad vlády Slovenskej republiky

Táto publikácia bola pôvodne vydaná Svetovou bankou v roku 2009 v angličtine ako The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations.

Toto je preklad a úprava pôvodnej publikácie Svetovej banky. Tento preklad nebol urobený žiadnou členskou inštitúciou Skupiny Svetovej banky a nemožno ho považovať za oficiálny preklad Skupiny Svetovej banky. Zodpovednosť za stanoviská a názory vyjadrené v upravenej verzii spočíva výlučne na autorovi alebo autoroch úpravy a nie sú schválené žiadnou členskou inštitúciou Skupiny Svetovej banky.

Citácia pôvodného anglického vydania:

Morra Imas, Linda G., Rist, Ray C. 2009. The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. World Bank. © World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699> License: CC BY 3.0 IGO.

Preklad: Lenka Hroncová a Dagmar Gombitová

Upravila: Dagmar Gombitová

Vydal: Úrad vlády Slovenskej republiky, Námestie slobody 1, 813 70 Bratislava
pre

Úrad podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu,
Štefánikova 15, 811 05 Bratislava

Publikácia je určená na webové použitie.

Tento preklad a úprava je skrátenou verziou pôvodného anglického vydania, pričom číslovanie jednotlivých kapitol, tabuliek, obrázkov a rámečkov zostalo zachované.

ISBN 978-80-971493-8-3

EAN 9788097149383

Citácia:

Morra Imas, Linda G., Rist, Ray C.: Cesta k výsledkom. Príprava a realizácia hodnotení.

Prel. Lenka Hroncová, Dagmar Gombitová, ed. Dagmar Gombitová. Úrad vlády Slovenskej republiky v spolupráci s Úradom podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu a so Slovenskou evaluačnou spoločnosťou. 1. vydanie. Úrad vlády Slovenskej republiky, Bratislava 2018 294 s. Preklad z anglického originálu: The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. Svetová banka. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699> License: CC BY 3.0 IGO. ISBN 978-80-971493-8-3, EAN 9788097149383.

www.partnerskadohoda.gov.sk/hodnotenie-esif/

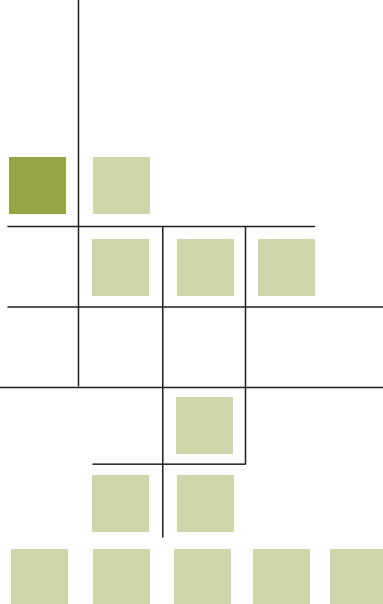
www.partnerskadohoda.gov.sk/publikacie/

www.vicpremier.sk/index.php/fondy-eu/publikacie/

Obálka a grafická úprava: Naylor design, Washington, DC

Prvé vydanie

www.eufondy.sk



VENOVANIE

*Pre môjho manžela Silvia, ktorý ma podporuje v mojom profesijnom snažení,
a s poďakovaním dvom silným ženám, ktoré sa stali mojimi vzormi
a mentorkami: Eleanor Chelimsky a Lois-ellin Datta*

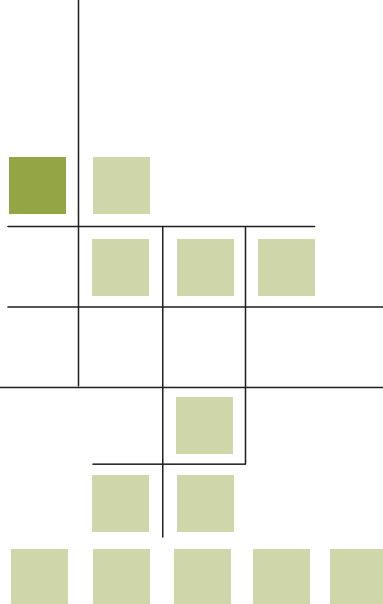
LINDA G. MORRA IMAS

*Pre Molly, Ethana, Madeleine, Lukasa, Ninu a Annu:
mojich šesť vnúčat, ktoré každodenne prinášajú radosť do môjho života*

RAY C. RIST

Cesta k výsledkom je v origináli k dispozícii
v interaktívnej forme na webovej stránke:
<http://www.worldbank.org/r2r>.

a v slovenskom jazyku na webovej stránke:
www.partnerskadohoda.gov.sk/hodnotenie-esif
www.partnerskadohoda.gov.sk/publikacie
www.vicepremier.sk/index.php/fondy-eu/publikacie



OBSAH

Predslov	12
O autoroch	14
Skratky	15
Výkladový slovník	18
ZÁKLADY HODNOTENIA	34
Kapitola 1. Úvod do hodnotenia	36
Čo je hodnotenie?	37
História hodnotenia	43
Zoznam použitej literatúry	45
PLÁNOVANIE A REALIZÁCIA HODNOTENÍ	50
Kapitola 3. Budovanie systému monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov	52
Význam monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov	53
Čo je monitorovanie a hodnotenie na základe výsledkov?	54
Tradičné monitorovanie a hodnotenie verzus MaH založené na výsledkoch	55
10 krokov budovania systému monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov	59
Záverečné vyjadrenia	82
Zhrnutie	83
Zoznam použitej literatúry	84
Webové stránky	85

Kapitola 4. Pochopenie kontextu hodnotenia a programová teória zmeny	88
Úvodná analýza	89
Určenie hlavného klienta a kľúčových zainteresovaných strán	91
Pochopenie kontextu	93
Využívanie existujúcich znalostí	96
Vytváranie, využívanie a hodnotenie teórie zmeny	96
Zhrnutie	115
Zoznam použitej literatúry	117
Webové stránky	119
Kapitola 5. Posúdenie prístupu hodnotenia	124
Všeobecné prístupy k hodnoteniu	125
Zhrnutie	146
Poznámky	147
Zoznam použitej literatúry	147
Webové stránky	150
NÁVRH A REALIZÁCIA	154
Kapitola 6. Tvorba hodnotiacich otázok a hodnotiacia matica	156
Zdroje otázok	157
Typy otázok	158
Identifikácia a výber otázok	165
Tvorba dobrých otázok	167
Návrh hodnotenia	168
Zhrnutie	176
Zoznam použitej literatúry	178
Webové stránky	178
Kapitola 9. Voľba stratégie na prípravu vzorky	180
Úvod do prípravy vzorky	181
Typy vzoriek: Náhodné a zámerné	181
Stanovenie veľkosti vzorky	188
Zhrnutie	191
Zoznam použitej literatúry	192
Webové stránky	192

Kapitola 10. Plánovanie a realizácia analýzy údajov	194
Stratégia analýzy údajov	195
Analýza kvalitatívnych údajov	195
Analýza kvantitatívnych údajov	207
Prepojenie kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov	223
Zhrnutie	226
Zoznam použitej literatúry	227
Webové stránky	229
VEDENIE HODNOTENIA	232
Kapitola 12. Riadenie hodnotenia	234
Príprava hodnotiacej matice	235
Zazmluvnenie hodnotenia	235
Úlohy a povinnosti rôznych hráčov	238
Riadenie ľudí, úloh a rozpočtov	243
Zhrnutie	253
Zoznam použitej literatúry	254
Webové stránky	256
Kapitola 13. Prezentovanie výsledkov	258
Vytváranie komunikačnej stratégie	259
Písanie správy o hodnotení	262
Vizuálne zobrazovanie informácií	265
Ústna prezentácia	277
Zhrnutie	280
Zoznam použitej literatúry	284
Webové stránky	285
Zostavenie návrhu hodnotenia stredoškolského odborného vzdelávacieho programu	288



PREDSLOV

Hodnotenie (evaluácia) sa objavuje ako kľúčový spôsob, ktorým možno systematicky pristúpiť k zodpovedaniu otázky A čo?. Potreba hodnotiť je v celosvetovom meradle výsledkom tlaku spoločnosti na zodpovedanie sa vlád a organizácií za následky ich aktivít, reaguje na požiadavky spätnej väzby pre interné a externé zainteresované strany, ktoré zaujíma výkonnosť vlád a v neposlednom rade efektívnosť ich fungovania. Nestačí zdokumentovať, že niekto je zaneprázdnený, súčasná požiadavka je zdokumentovať, nakoľko je (alebo nie je) efektívny.

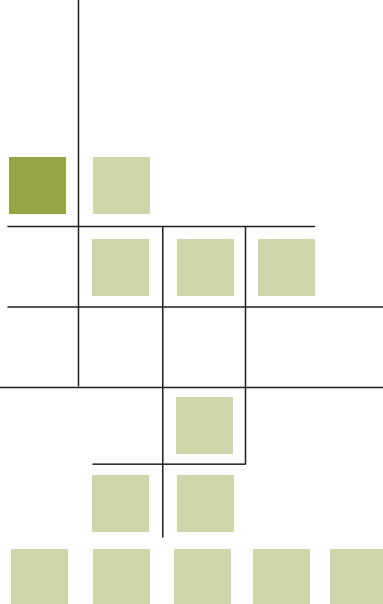
Nájsť spôsob ako hodnotiť je osobitne náročné, keď sú vládne databázy nedostatočné alebo neexistujú, manipulácia s údajmi z politických dôvodov je častá, chýbajú údaje a istota, že poskytnuté údaje sú spoľahlivé. Čeliac týmto výzvam musí byť hodnotenie pružné, inovatívne a kreatívne a musí nájsť spôsob ako občanom, vládnym úradníkom, donorom, občianskej spoločnosti a médiám poskytnúť informácie o tom, či vládne programy prinášajú zmeny.

Hodnotenie môže byť dôležitým nástrojom riadenia, ktorý pomáha zlepšiť fungovanie vlád a organizácií a dosahovať plánované výsledky. Jeho príspevok nekončí pri dverách verejného sektora. Hodnotenie môže byť vplyvným nástrojom aj pre občiansku spoločnosť, neziskové organizácie a donorov.

Materiál v tejto knihe je prebratý z medzinárodného vzdelávacieho programu pre rozvojové evaluácie (IPDET), čo je vzdelávací program, ktorý ponúka Svetová banka a Carltonska univerzita každé leto (pozri www.ipdet.org). IPDET umožňuje účastníkom z celého sveta stráviť mesiac štúdiom hodnotení. Materiál v knihe je spracovaný z kľúčových podkladov z kurzu.

My, autori, sme vďační množstvu spolupracovníkov, ktorí nám radili, čítali a pripomienkovali knihu a podporovali nás pri práci, aby sa táto kniha mohla stať realitou.

Sme priatelia a kolegovia takmer 30 rokov. Prvýkrát sme sa stretli a začali spolupracovať na Najvyššom kontrolnom úrade USA v roku 1981. Viac ako dekádu sme spoločne pracovali aj pre Svetovú banku. Je preto dobré, že sme v závere našej kariéry schopní poskytnúť evaluačnej komunite ovocie našej spoločnej práce.



O AUTOROCH

Linda G. Morra Imas je poradkyňou Nezávislej hodnotiacej skupiny (Independent Evaluation Group) Skupiny Svetovej banky. Je známa ako „matka IPDET“, Medzinárodného vzdelávacieho programu v rozvojových hodnoteniach, a je jeho riaditeľkou. Venuje sa poradenstvu a školeniam v oblasti monitorovania a hodnotenia v krajinách celého sveta. Pracovala ako mimoriadna profesorka na univerzite Georgea Washingtona a Carltonskej univerzite. Dr. Morra Imas začala pracovať pre Skupinu Svetovej banky v roku 1996 a viedla množstvo hodnotení. Pracovala ako generálna riaditeľka na Najvyššom kontrolnom úrade USA a často predkladala správy o programoch vzdelávania a zamestnanosti kongresovému výboru.

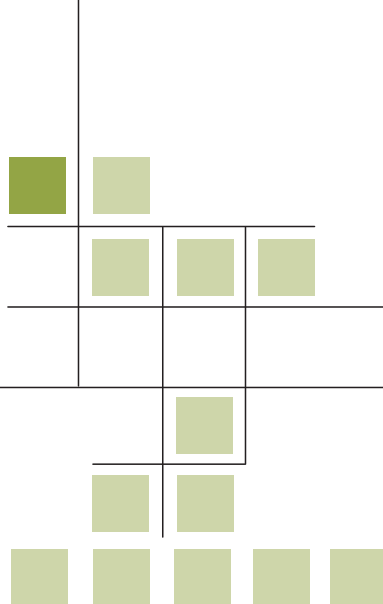
Ray C. Rist je poradcom Nezávislej hodnotiacej skupiny (Independent Evaluation Group) Skupiny Svetovej banky. V Svetovej banke začal pracovať v roku 1997. Počas svojej kariéry odpracoval 15 rokov v štátnej správe USA, vo výkonných aj v legislatívnych inštitúciách. Dr. Rist je držiteľom akademických titulov z Cornellovej univerzity, Univerzity Johna Hopkinsa a Georgea Washingtona. Dr. Rist bol ako držiteľ Fullbrightovho štipendia v rokoch 1976 a 1977 pracovníkom Inštitútu Maxa Plancka v Berlíne. Je autorom, editorom alebo spolueditorom 25 kníh, napísal 135 článkov a prednášal vo viac ako 75 krajinách.

SKRATKY

ADBA	Ázijská rozvojová banka
AEA	Americké hodnotiace združenie
AfDB	Africká rozvojová banka
ANOVA	analýza rozptylu
ANSI	Americký inštitút národných štandardov
ASEAN	Združenie juhovýchodných ázijských národov
CAQDAS	softvér na kvalitatívnu analýzu údajov
CATI	telefonické rozhovory uskutočnené prostredníctvom počítača
CES	Kanadská hodnotiaca spoločnosť
CESE	stredná, východná a južná Európa
CGD	Centrum pre globálny rozvoj
CIDA	Kanadská rozvojová agentúra
CIS	Spojené kráľovstvo nezávislých štátov
CSF	Rámec podpory spoločenstva
CSR	spoločenská zodpovednosť firiem
DAC	Komisia rozvojovej pomoci
DANIDA	Dánska medzinárodná rozvojová agentúra
DfID	Odbor medzinárodného rozvoja
EBRD	Európska banka pre obnovu a rozvoj
EDUCO	Salvádorskou komunitou riadený školský program
ESRC	Ekonomická a sociálna výskumná rada
EU	Európska únia
FAO	Potravinárska a poľnohospodárska organizácia
FDI	priame zahraničné investície
FIT-ED	Nadácia pre informačné technológie a rozvoj vzdelávania
GAO	Najvyšší kontrolný úrad
GDP	hrubý domáci produkt
GMI	garantovaný minimálny príjem
GRPPs	Program globálneho a regionálneho partnerstva
HIPC	veľmi zadlžené chudobné krajiny
HZZO	Chorvátska zdravotná poisťovňa
IDEAS	Medzinárodné združenie rozvojových hodnotení
IDRC	Centrum medzinárodného rozvojového výskumu
IFAD	Medzinárodný fond pre rozvoj poľnohospodárstva

IFC	Medzinárodná finančná korporácia
IISD	Medzinárodný inštitút pre udržateľný rozvoj
ILO	Medzinárodná organizácia práce
IMF	Medzinárodný menový fond
IOM	Medzinárodná organizácia pre migráciu
IPDET	Medzinárodný vzdelávací program rozvojového hodnotenia
IRBM	integrovateľný systém riadenia založený na výsledkoch
INTOSAI	Medzinárodná organizácia pre najvyššie kontrolné úrady
IOCE	Medzinárodná organizácia pre spoluprácu a hodnotenie
JICA	Japonská agentúra pre medzinárodnú spoluprácu
LSMS	prieskum životného štandardu
M&E	monitorovanie a hodnotenie
MDGs	miléniové rozvojové ciele
MIS	manažérsky informačný systém
NAD	Oddelenie národného auditu
NGO	mimovládna organizácia
NORAD	Nórska agentúra pre rozvoj a spoluprácu
NSGPR	Národná stratégia rastu a zníženia chudoby
ODA	oficiálna rozvojová pomoc
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
PPBS	plánovací, programovací a rozpočtový systém
RFP	výzva na podávanie návrhov
SDC	Švajčiarska agentúra pre rozvoj a spoluprácu
SHIPDET	Šanghajský medzinárodný vzdelávací program pre rozvojové hodnotenia
TI	Transparency International
TOR	zadávacie podmienky
UNDP	Rozvojový program Organizácie Spojených národov
UNEG	Hodnotiaca skupina OSN
UNEP	Environmentálny program OSN
UNESCO	vzdelávacia, vedecká a kultúrna organizácia OSN
UNFPA	Populačný fond OSN
UNHCR	Úrad vysokej komisárky OSN pre utečencov

UNICEF	Detský fond OSN
UNSD	štatistická divízia OSN
USAID	Agentúra USA pre medzinárodný rozvoj
WHO	Svetová zdravotnícka organizácia
WTO	Svetová obchodná organizácia



VÝKLADOVÝ SLOVNÍK

Spracovaný z publikácie Svetovej banky.

Morra Imas, Linda G., Rist, Ray C.:

Cesta k výsledkom: Príprava a realizácia efektívnych hodnotení rozvoja
(The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development
Evaluations). ISBN 978-0-8213-7911-0 (electronic).

World Bank, 2009, 582 s.

A

Analýza rozptylu

Analysis of variance (ANOVA)

Štatistická metóda na stanovenie rozdielu medzi údajovými súbormi.

B

Bodový diagram

Scatter diagram

Graf, ktorý mapuje vzťah bodov skupiny údajov tým, že ich mapuje na horizontálnej a vertikálnej osi.

Brainstorming

Brainstorming

Spôsob zberu nápadov od skupiny ľudí v krátkom čase.

C

Cenzus

Census

Zber údajov z celého základného súboru.

Cieľ

Target

Výčísľiteľné množstvo zmien, ktoré sa má dosiahnuť za istý časový úsek pri jednom ukazovateli.

Č

Čiarový graf

Line graph

Graf vytvorený spojením série bodov čiarou, väčšinou zobrazuje zmeny v priebehu času.

Čistenie údajov

Data cleaning

Proces odstraňovania chýb a nezrovnalostí údajov s cieľom zvýšiť ich kvalitu.

D

Deduktívna analýza

Deductive analysis

Analýza údajov pomocou existujúceho rámca.

Deskriptívna otázka

Descriptive question

Otázka, ktorá sa snaží zistiť, čo je.

Deskriptívne štatistiky

Descriptive statistics

Štatistika, ktorá sa používa na opis a sumarizovanie kvantitatívnych údajov.

Divergentná fáza

Divergent phase

Fáza hodnotenia, v ktorej hodnotiteľ pripravuje komplexný zoznam potenciálne dôležitých otázok.

Dopad

Impact

Dlhodobý prínos (výsledok), ktorý sa dosiahne po získaní súboru výsledkov.

E

Externé hodnotenie

External evaluation

Hodnotenie vykonávané ľuďmi mimo organizácie.

F

Finančný audit

Financial audit

Audit, ktorý sa sústreďuje na súlad s platnými zákonmi a nariadeniami.

Formatívne hodnotenie

Formative evaluation

Hodnotenie metód, štýlu alebo spôsobu, ktorými sa program, politika alebo projekt vykonáva.

G

Ganttov diagram

Gantt chart

Diagram na znázornenie harmonogramu projektu.

Graf

Graf

Vizuálne zobrazenie vzťahu medzi dvoma alebo viacerými údajmi.

H

Hodnotiacia matica

Evaluation design matrix

Matica, ktorá organizuje hodnotiace otázky a plánuje zber informácií na ich zodpovedanie.

Hodnotiacia syntéza

Evaluation synthesis

Prístup, v ktorom hodnotiteľ prechádza cez intervencie zamerané na podobné problémy alebo témy za účelom určenia spoločných črt.

Hodnotenie bez cieľa

Goal-free evaluation

Hodnotenie, pri ktorom sa hodnotitelia úmyselne snažia vyhnúť rétorike týkajúcej sa cieľov programu a založiť hodnotenie výhradne na úrovni, v akej napĺňa potreby účastníkov.

Hodnotenie klastrov

Cluster evaluation

Hodnotenie, ktoré sa orientuje na skupiny podobných alebo súvisiacich intervencií.

Hodnotenie na viacerých miestach

Multisite evaluation

Hodnotenie, ktoré skúma intervencie realizované na rôznych miestach.

Hodnotenie na základe cieľa

Goal-based evaluation

Hodnotenie, ktoré meria, do akej miery dosiahne program alebo intervencia jasné a konkrétne ciele.

Hodnotenie na základe výsledkov

Results-based evaluation

Vyhodnotenie plánovaných, prebiehajúcich alebo dokončených intervencií za účelom zistenia ich relevantnosti, efektívnosti, účinnosti, dopadu a udržateľnosti.

Hodnotenie zamerané na využitie

Utilization-focused evaluation

Hodnotenie posudzované podľa toho, aké je užitočné a ako sa naozaj využíva.

Horizontálne hodnotenie

Horizontal evaluation

Hodnotenie, ktoré kombinuje proces interného hodnotenia s vonkajšou kontrolou.

CH

Chi-kvadrát test

Chi-square test

Štatistický test používaný na určenie, či sa pozorované frekvencie výrazne líšia od frekvencie, ktorá by sa dala náhodne očakávať.

I

Induktívna analýza

Inductive analysis

Analýza údajov zahŕňajúca objav vzorov, motívov a kategórií.

Inferenčné štatistiky

Inferential statistics

Štatistiky slúžiace na vyvodenie záveru o základnom súbore na základe vzorky.

Inkluzívne hodnotenie

Inclusive evaluation

Hodnotenie, ktoré zahŕňa najmenej zvýhodnených členov populácie.

ISO 14031

Súbor medzinárodných noriem pre správu životného prostredia vypracovaný Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu.

Interné hodnotenie

Internal evaluation

Hodnotenie vykonávané ľuďmi v rámci organizácie.

Interný audit

Internal auditing

Audit.

Interval/pomer údajov

Interval/ratio data

Údaje s nulovým bodom a pevnými intervalmi ako pravítka, ktoré môže byť rozdelené a porovnané s iným pomerom čísiel.

Interval spoľahlivosti

Confidence interval

Rozsah, v ktorom sa pohybuje skutočná hodnota základného súboru s určitou pravdepodobnosťou.

Inverzný vzťah

Inverse relationship

Vzťah, v ktorom sa premenné pohybujú v opačných smeroch.

K**Kauzálna otázka**

Cause-and-effect question

Otázka, ktorá stanovuje, akú zmenu priniesla intervencia.

Koncepcná obsahová analýza

Conceptual concept analysis

Analýza, ktorá sleduje frekvenciu výskytu vybraných pojmov v texte.

Konvergentná fáza

Convergent phase

Fáza hodnotenia, v ktorej hodnotiteľ zužuje zoznam otázok vytvorený v divergentnej fáze, aby identifikoval najkritickejšie otázky.

Krížové tabuľky

Cross-tabulation

Združené rozdelenie dvoch alebo viacerých premenných, zvyčajne prezentované v tabuľke.

Kruhový graf

Pie chart

Kruhový graf je rozdelený na časti, pričom každá časť zobrazuje množstvo alebo rozsah danej položky v pomere k celku.

Kvalitatívna analýza údajov

Qualitative data analysis

Postup použitý na analýzu informácií zhromaždených v nečíselnej forme (napr. rozprávanie), ktoré je buď nahraté alebo je v písomnej forme, a sú to odpovede čiastočne štruktúrovaných rozhovorov a pozorovaní alebo iných dokumentov alebo médií, aby sme vedeli pochopiť a interpretovať správanie a situácie; postup spočíva v identifikácii tém.

Kvótna vzorka

Quota sample

Vzorka, pri ktorej sa vyberá určitý počet rôznych typov jednotiek.

L**Logický rámec (logframe)**

Logical framework (logframe)

Matica, ktorá spája aktivity, výsledky, účel a ciele programu, politiky alebo projektu do hierarchie.

M**Manažér hodnotenia**

Evaluation manager

Osoba, ktorá riadi návrh, prípravu, realizáciu, analýzu, oznamovanie, šírenie a následný postup hodnotenia.

Mapa úloh

Task map

Tabuľka, ktorá určuje úlohy, zodpovedné osoby a termíny začatia a splnenia.

Mapovanie konceptu

Concept mapping

Zjednodušený skupinový proces na získanie nápadov od všetkých účastníkov a ich zhromaždenie a usporiadanie podľa dôležitosti.

Mapovanie výsledkov

Outcome mapping

Mapovanie zmien v správaní.

Metahodnotenie

Meta-evaluation

Odborné posúdenie jedného alebo viacerých hodnotení oproti profesionálnym štandardom kvality.

Miera odozvy

Response rate

Percento plánovanej vzorky, z ktorej sa skutočne zhromažďujú údaje.

Mierky asociácie

Measures of association

Mierky, ktoré ukazujú, ako silno sú premenné prepojené.

Mierky centrálnej tendencie

Measures of central tendency

Štatistické mierky, ktoré ukazujú, do akej miery sa charakteristiky podobajú.

Mierky disperzie

Measures of dispersion

Štatistické mierky, ktoré ukazujú, do akej miery sú charakteristiky rozdielne.

Monitorovanie

Monitoring

Zber údajov, ktorých pomocou manažment posudzuje stupeň dosiahnutia cieľov.

Monitorovanie na základe výsledkov

Results-based monitoring

Neustály proces zhromažďovania a analyzovania informácií o kľúčových ukazovateľoch s cieľom zmerať priebeh smerom k cieľom.

Monitorovanie a hodnotenie na základe výsledkov

Results-based monitoring and evaluation

Monitorovanie a hodnotenie, ktoré kombinuje tradičný prístup s hodnotením výsledkov.

N

Náhodná vzorka

Random sample

Vzorka, v ktorej každá štatistická jednotka v základnom súbore má pri výbere rovnakú šancu byť súčasťou tejto vzorky.

Nezávislá premenná

Independent variable

Premenná, ktorá vysvetľuje zmenu v inej (závislej) premennej.

Nezávislé hodnotenie

Independent evaluation

Hodnotenie organizované a vykonávané osobami nezávislými od tých, ktoré navrhli a vykonali intervenciu.

Nominálne údaje

Nominal data

Údaje, ktoré sa dokážu včleniť do jednej z viacnásobne sa neprekrývajúcich kategórií, ako je pohlavie, náboženstvo alebo krajina pôvodu.

Normálna distribúcia

Normal distribution

Kontinuálne rozdelenie pravdepodobnosti, ktoré opisuje údaje zoskupujúce sa okolo priemeru.

Normatívna otázka

Normative question

Otázka, ktorá porovnáva, čo je s tým, čo by malo byť.

O**Obsahová analýza**

Content analysis

Je typ systematickej analýzy kvalitatívnych údajov, ktorá prostredníctvom kódov identifikuje a berie na vedomie prítomnosť určitých slov, fráz alebo konceptov v texte, reči a/alebo iných médiách.

Ordinálne údaje

Ordinal data

Údaje, ktoré je možné umiestniť na stupnicu a zoradiť.

Organizačná schéma

Organization chart

Schéma zobrazujúca hierarchiu a štruktúru oznamovania v rámci organizácie.

P**Participatívne hodnotenie**

Participatory evaluation

Hodnotenie, v ktorom sa zodpovednosť za plánovanie, realizáciu a reportovanie zdieľa so zúčastnenými stranami, ktoré môžu pomôcť pri definovaní hodnotiacich otázok, zbere a analýze údajov a návrhu a kontrole správ.

Počítačový softvér na analýzu kvalitatívnych údajov

Computer-assisted qualitative data analysis software (CAQDAS)

Používa počítač na vyhľadávanie, organizáciu, kategorizáciu a anotáciu údajov.

Posúdenie hodnotiteľnosti

Evaluability assessment

Krátka predbežná štúdia s cieľom určiť, či by bolo hodnotenie užitočné a realizovateľné.

Posúdenie príjemcu

Beneficiary assessment

Nástroj na zlepšenie vplyvu rozvojových intervencií tým, že získa názory určených príjemcov ohľadom plánovanej alebo prebiehajúcej intervencie.

Priamy vzťah

Direct relationship

Vzťah, v ktorom sa premenné pohybujú v rovnakom smere (obe stúpajú alebo klesajú).

Prospektívne hodnotenie

Prospective evaluation

Hodnotenie pravdepodobných výsledkov navrhovaného projektu, programu alebo politiky.

R**Realistické hodnotenie**

Realist evaluation

Hodnotenie založené na teórii, ktoré poskytuje ucelený a jednotný rámec pre spôsob, akým sa hodnotenia snúbia s programami, zaobchádza so zainteresovanými stranami ako s omylnými odborníkmi a čerpá z iných prístupov k hodnoteniu.

Relačná analýza obsahu

Relational concept analysis

Analýza, ktorá presahuje určujúcu frekvenciu, aby preskúmala vzťahy medzi identifikovanými pojmami.

Reťazec výsledkov

Results chain

Príčinný sled pre rozvojovú intervenciu s cieľom zabezpečiť potrebný sled na dosiahnutie želaných cieľov, počnúc vstupmi cez aktivity a výstupy až po výsledky, dopady a spätnú väzbu.

Rovníkové zásady

Equator Principles

Prístup odvetvia k určeniu, hodnoteniu a riadeniu environmentálnych a sociálnych rizík pri financovaní projektu súkromného sektora.

Rozptyl (alebo tolerancia chýb)

Sampling error (or margin of error)

Odhad chýb spôsobených skôr pozorovaním vzorky než celku.

Rozsah

Range

Rozdiel medzi najvyššou a najnižšou hodnotou premennej.

Rozvrstvená náhodná vzorka

Stratified random sample

Vzorka, v ktorej je výberový súbor rozdelený do dvoch alebo viacerých vrstiev (podsúborov), z ktorých sú náhodne vybraní účastníci.

Rýchle posúdenie

Rapid assessment

Systematický, čiastočne štruktúrovaný hodnotiaci prístup, ktorý vykonáva v teréne zvyčajne tím hodnotiteľov.

S**Snehová guľa**

Snowball sample

Vzorka získaná z pýtania sa respondentov, s kým sa má ešte viesť rozhovor.

Sociálne posúdenie

Social assessment

Posúdenie, ktoré sa orientuje na sociálne štruktúry, procesy a zmeny v rámci skupiny alebo spoločnosti.

Splnomocňujúce hodnotenie

Empowerment evaluation

Použitie hodnotiacich konceptov, techník a poznatkov na posilnenie zlepšenia a sebaurčenia.

Stĺpcový graf

Bar graph

Typ grafu, ktorý používa horizontálne alebo vertikálne predĺžené obdĺžniky na zobrazenie a porovnanie množstva.

Stretnutie

Story conference

Stretnutie, na ktorom hodnotiaci tím diskutuje a dohodne sa na hlavných témach a skontroluje, či sú hlavné problémy, pre ktoré sa robí hodnotenie, súčasťou zadania.

Sumatívne hodnotenie

Summative evaluation

Hodnotenie vykonávané na konci intervencie na určenie rozsahu, v akom sa dosiahli požadované výsledky.

Š

Štandardný audit

Standard audit

Nezávislá objektívna aktivita plánovaná za účelom zlepšenia fungovania organizácie.

T

t-test

Štatistický test slúži na určenie, či je jedna skupina numerického skóre štatisticky vyššia alebo nižšia než iná.

Teória zmeny

Theory of change

Teória o tom, ako vedie intervencia k žiaducim výsledkom. „Stavebný plán“ potrebný na dosiahnutie dlhodobých cieľov iniciatívy sociálnej zmeny.

Tradičné monitorovanie a hodnotenie

Traditional monitoring and evaluation

Monitorovanie a hodnotenie, ktoré sa zameriava na projektovú alebo programovú realizáciu.

Triangulácia

Triangulation

Použitie troch alebo viacerých zdrojov, druhov informácií, druhov analýz pri hodnotení s použitím krížovej kontroly.

U

Ukazovateľ

Indicator

Systematicky sledovaná miera, ktorá indikuje plnenie (alebo jeho nedostatok) cieľov.

Úvodná analýza

Front-end analysis

Skúmanie témy alebo problému, aby sme určili, čo o tom vieme a ako postupovať pri rozvíjaní hodnotiaceho dizajnu.

V

Vedomostný fond

Knowledge fund

Súbor existujúcich teoretických a empirických poznatkov o projekte, programe alebo politike.

Veľkosť vzorky

Sample size

Počet pozorovaní v jednej vzorke.

Vhodná vzorka

Convenience sample

Vzorka vybraná na základe toho, čo je k dispozícii pre hodnotiteľa.

Viacstupňová náhodná vzorka

Multistage random sample

Vzorka, v ktorej sú po sebe použité dva alebo viac postupov náhodného odberu vzoriek.

Vzorka

Sample

Podmnožina základného súboru, o ktorej sa zhromažďujú údaje.

Vzorka extrémneho prípadu

Extreme-case sample

Účelová vzorka, pri ktorej sa získavajú jednotky z ľavého a pravého konca rozmiestnenia.

Vzorka maximálnej obmeny (heterogenity)

Maximum variation (heterogeneity) sample

Účelová vzorka, pri ktorej sa získavajú jednotky na reprezentovanie plného rozsahu nejakého parametra.

Vzorka náhodného klastra

Random cluster sample

Vzorka získaná z prirodzene sa vyskytujúcich zhlukov jednotky analýzy.

Vzorka s náhodným intervalom

Random interval sample

Vzorka vybraná pomocou náhodne určených vzdialeností medzi číslami.

Vzorka s náhodným začiatkom a fixným intervalom

Random-start and fixed-interval sample

Systematická technika odberu vzoriek, pri ktorej je východiskový bod náhodný, ale následne sa vyberá každý n-tý prípad.

Vzorka potvrdzujúcich a nepotvrdzujúcich prípadov

Confirming and disconfirming cases sample

Účelová vzorka, pri ktorej sa jednotky získavajú z prípadov, o ktorých je známe, že potvrdia alebo vyvrátia konvenčnú múdrosť, princíp alebo teóriu.

Vzorka typického prípadu (mediánová)

Typical-case (median) sample

Účelová vzorka, pri ktorej sa získavajú jednotky zo stredného rozsahu rozmiestnenia.

Výberové skreslenie

Selection bias

Skreslenie dôkazov spôsobené metódou, akou sa údaje zhromažďujú.

Výberový súbor

Sampling frame

Kompletný súbor jednotiek, z ktorých sa získava vzorka.

Výkonnostný audit

Performance audit

Audit, ktorý rieši relevantnosť, hospodárnosť, účelnosť a účinnosť.

Výsledok

Outcome

Výhody, ktoré plynú z projektu, programu alebo politiky (výsledok so sebou nesie zmenu v správaní alebo organizácii a nemožno ho kúpiť).

Vývojový diagram

Flow chart

Schéma, ktorá znázorňuje sled výsledkov, ktoré vyplývajú z činností a výstupov.

Z**Zadávacie podmienky (TOR)**

Terms of reference (TOR)

Opis kontextu, cieľov a účelu hodnotenia, jednotlivých úloh a povinností členov hodnotiaceho tímu a harmonogramu výstupov.

Zainteresovaná strana

Stakeholder

Osoba alebo organizácia iná ako klient, ktorá sa podieľa na intervencii.

Základný súbor

Population

Celkový súbor jednotiek, o ktorých chce hodnotiteľ robiť závery.

Zámerný výber

Purposeful sample

Vzorka, pri ktorej sa robí výber na základe vopred stanovených kritérií.

Závislá premenná

Dependent variable

Premenná, ktorú treba vysvetliť.

Zhrnutie správy

Executive summary

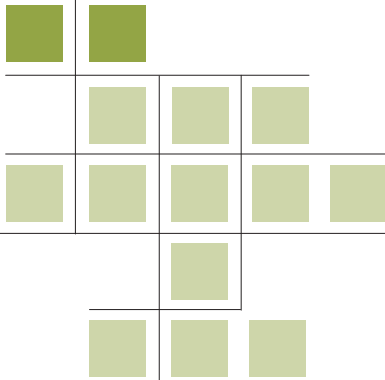
Krátke zhrnutie správy, ktoré identifikuje otázky zodpovedané v hodnotení, opisuje použitú metodológiu a sumarizuje zistenia, závery a odporúčania v správe.

Ž

Žiadosť na predkladanie návrhov

Request for proposal

Výzva na predkladanie ponúk týkajúcich sa projektu.

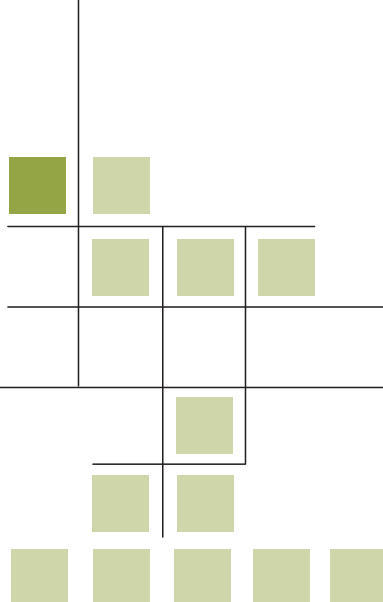


ZÁKLADY HODNOTENIA

*„Skutočný génius spočíva v schopnosti hodnotiť neisté,
riskantné a konfliktné informácie.“*

WINSTON CHURCHILL

Kapitola 1: Úvod do hodnotenia



KAPITOLA 1

Úvod do hodnotenia

Táto kapitola uvádza definíciu a všeobecnú myšlienku hodnotenia projektov, programov a politík. Ďalej sa venuje hodnoteniu rozvojových intervencií, často nazývanému rozvojové hodnotenie.

Táto kapitola má dve hlavné časti:

- Čo je hodnotenie
- História hodnotenia

Čo je hodnotenie?

Aby sme pochopili, čo je hodnotenie, musíme porozumieť, čo je jeho cieľom a ako sa dá použiť, resp. na čo slúži.

Definícia hodnotenia

■
Hodnotenie:
Stanovenie hodnoty projektu, programu alebo politiky.

Hodnotenie bolo definované mnohými spôsobmi. Oxfordský anglický slovník ho definuje ako:

posudzovanie; stanovenie alebo určenie hodnoty.

Väčšina definícií hodnotenia zahŕňa koncept posudzovania či úsudku o hodnote alebo o tom, čoho je predmet hodnotenia hodnen. Týmto sa hodnotenie líši od výskumu a monitorovania. Slovník Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD)/Komisie rozvojovej pomoci (Development Assistance Committee – DAC, Glossary, OECD 2000, s. 21) uvádza takúto definíciu:

Hodnotenie je v maximálne možnej miere systematické a objektívne stanovenie hodnoty alebo významu aktivity, politiky alebo programu plánovanej, aktuálnej alebo ukončenej intervencie.

Hodnotenie je prekladom anglického slova *evaluation*, ktorého základom je slovo *value*, t. j. hodnota. To vlastne znamená posúdenie intervencií vo vzťahu k explicitným kritériám na základe informácií, ktoré boli špeciálne zozbierané a analyzované. Intervencie sa posudzujú podľa výsledkov, dopadov a potrieb, ktoré by mali uspokojiť. Je to proces, ktorý skúma nakladanie s verejnými prostriedkami s cieľom zvýšenia hospodárnosti. Predmetom hodnotenia nie je skúmanie nastavenia úloh a ich plnenia jednotlivcom v systéme ako takom, ale fungovanie celého systému.

To, na čo sa bude hodnotenie pýtať, do veľkej miery závisí od toho, komu je adresované, kto sú jeho užívatelia a aký bol dôvod na jeho realizáciu. Z tohto pohľadu sa hodnotenia delia na formatívne (často označované ako priebežné), sumatívne (následné alebo ex-post) alebo prospektívne (predbežné alebo ex-ante):

Úlohou formatívnych hodnotení je vylepšiť fungovanie. Preto sa najčastejšie dejú počas implementačnej fázy projektov alebo programov. Naopak, sumatívne hodnotenia sa realizujú na konci intervencie a slúžia na posúdenie toho, do akej miery sa zrealizovali predpokladané výsledky.

Formatívne hodnotenie sa pozerá na spôsob, akým sa realizuje program, politika alebo projekt. Skúma, či predpokladaný spôsob realizácie zodpovedá skutočnosti. Tieto hodnotenia sa niekedy nazývajú *procesné* hodnotenia, pretože sa sústreďujú na proces. Formatívne hodnotenia sú zamerané na zlepšenie riadenia a realizácie intervencií a mali by byť prínosom pre manažérov, teda pre tých, ktorí intervencie riadia.

Jedným z typov formatívneho hodnotenia je priebežné hodnotenie. Ako vyplýva z názvu, toto hodnotenie sa realizuje približne v polovici projektu, programu alebo politiky. Jeho účelom je identifikovať, ktoré časti fungujú dobre a ktoré nie. Priebežné hodnotenie sa sústreďuje predovšetkým na relevantnosť, účinnosť a hospodárnosť, avšak už môže formulovať aj prvé poučenia.

Poučenia sú dôležité na zlepšenie súčasných, ale aj budúcich intervencií.

Sumatívne hodnotenie sa často nazýva aj výsledkové alebo dopadové hodnotenie a realizuje sa na konci intervencie, aby posúdilo rozsah, v akom sa podarilo realizovať predpokladané výsledky. Sumatívne hodnotenia sú zamerané na účinnosť intervencií. Slúžia najmä externým účastníkom, teda tým, ktorí sa na riadení intervencií priamo nepodieľajú, a ich účelom je skladanie účtov alebo pomoc pri prerozdeľovaní rozpočtových zdrojov.

Rozdiel medzi formatívnym a sumatívnym hodnotením možno zhrnúť takto:

- Formatívne hodnotenie sa sústreďuje na implementáciu a zlepšenie projektu, programu alebo politiky.
- Sumatívne hodnotenie sa sústreďuje na výsledky. Umožňuje rozhodnúť o pokračovaní, opakovaní, rozšírení alebo ukončení daného projektu, programu alebo politiky. V rôznych etapách projektového cyklu sú zvyčajne potrebné a používané oba typy hodnotení.

Prospektívne (predbežné) hodnotenie hodnotí pravdepodobné výsledky plánovaných projektov, programov alebo politik. Je podobné posúdeniu hodnotiteľnosti, ktoré odpovedá na otázku Stojí za to tento program alebo projekt hodnotiť? a Vykompenzuje výsledok snahu a vynaložené zdroje?. Tento typ predbežného hodnotenia sa nazýva aj *ex-ante* hodnotenie (Rossi a Freeman 1993).

■ ■
Formatívne hodnotenie:
Hodnotenie spôsobov vykonávania programu, politiky alebo projektu.

■ ■
Sumatívne hodnotenie:
Hodnotenie vykonávané na konci intervencie na určenie rozsahu, v akom sa dosiahli požadované výsledky.

■ ■
Prospektívne hodnotenie:
Hodnotenie pravdepodobných výsledkov navrhovaného projektu, programu alebo politiky.

Účel hodnotenia

Hodnotenia sa môžu využívať na rôzne účely. Existujú rôzne názory na to, čo by malo byť účelom hodnotenia.

Prevažujúcim názorom je, že hodnotenie má mať štyri jasné účely:

- **Etický účel:** oboznámiť politických lídrov a občanov s fungovaním politiky alebo programu a s výsledkami, ktoré dosiahol.
- **Manažérsky účel:** dosiahnuť racionálnejšiu distribúciu finančných a ľudských zdrojov medzi „konkurenčnými“ programami, zlepšenie riadenia a zvýšenie prínosov programu.
- **Rozhodovací účel:** pripraviť podklad pre rozhodnutie o pokračovaní, ukončení alebo zmene programu alebo politiky.
- **Vzdelávací a motivačný účel:** vzdelávať a motivovať verejné inštitúcie a ich partnerov, aby pochopili prostredie, v ktorom fungujú.

V konečnom dôsledku je účelom akéhokoľvek hodnotenia poskytnúť informácie tým, ktorí rozhodujú, a umožniť im lepšie sa rozhodovať o projektoch, programoch alebo politikách. Hodnotenia by mali pomôcť pochopiť, čo sa pravdepodobne stane, čo sa deje alebo čo sa stalo vďaka intervencii, a identifikovať spôsob ako získať čo najviac plánovaných prínosov.

Hodnotenia sa realizujú pre to, aby:

- potvrdili dôvody intervencie, teda overili, či intervencia zodpovedá nepokrytým alebo nedostatočne uspokojeným potrebám. Hodnotenia objasňujú tieto potreby alebo overujú ich existenciu (ex-ante), príp. slúžia na objasnenie, či tieto potreby alebo problémy ešte vždy pretrvávajú (ex-post). Intervencia financovaná z verejných zdrojov je opodstatnená len vtedy, ak neexistuje iná možnosť jej financovania súkromným sektorom;
- zlepšili kvalitu intervencií a hospodárnejšie využitie zdrojov, pričom vedú k využitiu reprodukovateľných úspechov a čerpajú ponaučenia z neúspechov. Cieľom hodnotenia je analyzovať faktory úspechu a neúspechu a upraviť podľa toho intervenciu;
- zdokumentovali efekty intervencií, nakoľko pri využití verejných financií máme zodpovednosť voči občanom za rozumné využitie týchto zdrojov a výsledky, ktoré priniesú. Zjednodušene povedané: kde sa minulí verejné financie a aké efekty priniesli.

Prínosy hodnotenia

Hodnotenie pomáha odpovedať na otázky o intervenciách, ako napríklad:

- Aké sú dopady intervencie?
- Funguje intervencia tak, ako bolo plánované?
- Je rozdiel vo fungovaní intervencie v závislosti od miesta jej realizácie?
- Kto získava na tejto intervencii?

Hodnotenie je dôležitou súčasťou programov a politík sociálno-ekonomického rozvoja. Vysoká investícia do času, finančných prostriedkov a ľudského snaženia musí byť vyvážená výsledkami hodnotenia. Výsledky hodnotenia preto musia prinášať pozitívne zmeny v programoch a politikách. Hodnotenie nie je určené len pre jeden typ verejno-politických aktérov. Výsledky hodnotenia by mali zaujímať tvorcov politík, riadiacich pracovníkov, garantov a administrátorov iniciatív a, samozrejme, aj občanov (nie len ako prípadných príjemcov programov). Všeobecne možno povedať, že výsledky hodnotení by mali byť dostupné širokej verejnosti a najmä tým, ktorí sú zapojení do procesu plánovania a riadenia intervencií.

Potreba hodnotení vo verejnom sektore sa dá vysvetliť na porovnaní so súkromným sektorom predovšetkým pre následné/ex-post hodnotenia, keď sa merajú dopady intervencie. V súkromnom sektore si zákazník pri rozhodovaní, kde a čo nakúpi, zväži cenu a výhody produktu. Súkromný sektor má spätnú väzbu od zákazníka a firmy prežijú, ak sú finančne životaschopné, inak povedané, ak sú pre zákazníkov užitočné. Aj verejná správa poskytuje produkty/služby. Ponúka (či niekedy nanúti) ich užívateľom. Aj keď sú užívatelia spokojní, ešte nemožno povedať, že intervencia bola úspešná. Verejná správa často produkuje efekty, ktoré sa prejavia neskôr, napríklad v podobe sociálno-ekonomického rozvoja, a tieto sa nie vždy dajú premietnuť do spokojnosti užívateľov.

Hodnotenia umožňujú skúmať a posúdiť rôzne efekty intervencií, či už priame, nepriame, pozitívne alebo negatívne.

Čo hodnotiť

Hodnotenia sa môžu pozerať na množstvo rôznych intervencií. Tu sú niektoré z nich:

- **projekty:** jedna intervencia na jednom mieste alebo jeden projekt implementovaný na niekoľkých miestach,
- **programy:** intervencia, ktorá zahŕňa rôzne aktivity alebo projekty, ktoré by mali prispieť k spoločnému cieľu,
- **politiky:** štandardy, usmernenia alebo pravidlá prijaté organizáciou na reguláciu rozhodnutí,
- **organizácie:** viacero programov realizovaných organizáciou,

- **sektory:** intervencie naprieč špecifickou oblasťou politiky ako napríklad vzdelávanie, lesníctvo, poľnohospodárstvo alebo zdravotníctvo,
- **témy:** špeciálne záležitosti, často prierezové ako napríklad rodová rovnosť alebo globálne verejné statky,
- **podpora krajiny:** rozvoj krajiny podľa plánu, celkový efekt pomoci a poučenia.

Hodnotenie môže slúžiť na ďalšie účely a mať rôzne použitie. Môže:

- pomôcť analyzovať, prečo (ne)boli dosiahnuté plánované výsledky,
- preskúmať, prečo sa objavili neplánované výsledky,
- posúdiť, ako a prečo boli výsledky ovplyvnené špecifickými aktivitami,
- objasniť implementačné procesy, zlyhania alebo úspechy na akejkoľvek úrovni,
- poskytnúť poučenia, vyzdvihnúť oblasti úspechu a potenciál a ponúknuť odporúčania na zlepšenie, prípadne reformu.

Vzťah medzi monitorovaním a hodnotením

Aj pri tejto definícii použijeme slovník OECD/DAC (*Glossary of Key Terms in Evaluation*), ktorý definuje **monitorovanie** takto:

Monitorovanie je kontinuálna funkcia, ktorá využíva systematický zber údajov o špecifických ukazovateľoch, aby poskytla manažmentu a hlavným aktérom prebiehajúcej intervencie prehľad o pokroku a dosahovaní cieľov a prehľad o využití alokovaných zdrojov (OECD 2002, s. 27 – 28).

Monitorovanie je rutinná, prebiehajúca a interná aktivita. Používa sa na zber informácií o aktivitách programu, jeho výstupoch a výsledkoch a sleduje jeho pokrok. Kým monitorovanie sa realizuje počas implementácie programu alebo projektu, hodnotenie je periodické posúdenie fungovania programu alebo projektu. Pokúša sa odpovedať na otázku Prečo?.

Monitorovanie je interná aktivita vykonávaná pracovníkmi projektu. Zodpovednosťou manažmentu je dohliadnuť, aby počas projektu prebiehalo a aby sa jeho výsledky využívali. Na rozdiel od monitorovania môže byť hodnotenie vykonávané interne alebo externe a zodpovedá zaň hodnotiteľ spolu s členmi projektového tímu (Insideout 2005).

Monitorovanie, rovnako ako hodnotenie, je riadiacim nástrojom. Monitorovanie je však kontinuálny a systematický proces vykonávaný počas celého obdobia realizácie intervencie, t. j. projektu, programu či politiky, so zámerom identifikovať a upraviť akékoľvek odchýlky od plánu tak, aby boli splnené pôvodne stanovené ciele. Monitorovanie priebežne sleduje dosahovanie výstupov programu (odhliadnuc od toho, či sú to výrobky, služby alebo výstupy inej povahy). Hodnotenie sa na rozdiel od monitorovania

■
Monitorovanie:
 Zber údajov, ktorých pomocou manažment posudzuje stupeň dosiahnutia cieľov.

realizuje v určitom bode programového cyklu a môže sa uskutočniť aj pred vlastnou realizáciou alebo po jej ukončení. Monitorovanie a hodnotenie možno rozlišovať aj z hľadiska zodpovedností.

Monitorovanie sa uskutočňuje na úrovni pracovníkov, ktorí plne zodpovedajú za realizáciu intervencie a dosiahnuté výstupy. Hodnotenie sa zameriava skôr:

- na výsledky, o ktorých majú by mali byť títo pracovníci informovaní, ale zodpovedajú za ne len čiastočne, čiže sú len nepriamo pod ich kontrolou;
- a na dopady, ktoré ovplyvňujú len nepriamo, ale zdieľajú za ne politickú zodpovednosť. O zodpovednosti hovoríme preto, lebo tí, ktorí realizujú intervencie, sú výkonnou silou, ktorej prostredníctvom sa realizujú politiky.

Tak ako je monitorovanie kľúčové na zaistenie dobrého fungovania intervencie, úspešné hodnotenie závisí od kvalitného monitorovania, pretože informácie a údaje získané počas monitorovania sú podkladom pre hodnotenie.

Aj keď sa monitorovanie a hodnotenie líšia, úzko spolu súvisia, vzájomne sa podporujú a sú komplementárne. Monitorovanie by malo poskytnúť kvantitatívne a kvalitatívne údaje ako podklad pre hodnotenie.

Hodnotenie spätne podporuje monitorovanie. Môže slúžiť ako zdroj poučení, ktoré sa dajú aplikovať pri rozvoji koncepčných či metodologických inovácií, na použitie pri doladovaní monitorovacích funkcií, napríklad pri návrhu vhodných ukazovateľov pre budúce projekty.

Vzťah medzi monitorovaním a hodnotením je najlepšie opísať ako interaktívny. Sú rovnako dôležité a ani jedna z týchto funkcií by sa nemala realizovať ako náhrada za tú druhú. Hodnotenie sa nesmie vykonávať metódami auditu a súčasne nemôže nahradiť audit ani monitorovanie.

Monitorovanie i hodnotenie sú minimálnym prínosom, ak program alebo projekt nemá jasne zadefinované ciele a relevantné ukazovatele. Akékoľvek posudzovanie programu alebo projektu, či už prostredníctvom monitorovania alebo hodnotenia, sa musí diať vo vzťahu k cieľom, t. j. k tomu, čo chce intervencia dosiahnuť. Ukazovatele sú kritickým prepojením medzi cieľmi a typom údajov, ktoré je potrebné zozbierať a analyzovať v procese monitorovania a hodnotenia. Nejasné formulácie cieľov a chýbajúce ukazovatele budú limitovať schopnosť monitorovania a hodnotenia poskytnúť kritické posúdenie na účely rozhodovania, skladania účtov a poučenia sa.

Tabuľka 1.2 Porovnanie monitorovania a hodnotenia

Monitorovanie	Hodnotenie
Priebežne, kontinuálne	Periodické, časovo viazané
Interná aktivita	Interné, externé alebo participatívne
Zodpovednosť manažmentu	Zodpovednosť hodnotiteľa spolu s pracovníkmi projektu
Kontinuálna spätná väzba na zlepšenie	Periodická spätná väzba fungovania programu

Zdroj: Insideout 2005

■ ■
Interné hodnotenie:
 Hodnotenie vykonávané ľuďmi v rámci organizácie.

■ ■
Externé hodnotenie:
 Hodnotenie vykonávané ľuďmi mimo organizácie.

Hodnotenia môžu byť interné, externé alebo participatívne. Kým interné hodnotenia sú realizované pracovníkmi organizácie, ktorá realizuje hodnotenú intervenciu, externé hodnotenia sú vykonávané ľuďmi zvonku. Slovník OECD definuje **interné hodnotenie** ako hodnotenie, ktoré realizuje oddelenie alebo jednotlivci v rámci organizácie, ktorí podávajú správy vedeniu donora, partnerovi alebo implementujúcej organizácii.

Externé hodnotenie je naopak realizované niekým z externého prostredia.

Obe majú svoje výhody a nevýhody. Interní hodnotitelia zvyčajne vedia o programe, projekte alebo politike veľa. Poznajú históriu, organizáciu, kultúru, ľudí, problémy a úspechy. Vďaka tomu sa budú vedieť pýtať na relevantné veci; vedia, za kým potrebujú ísť, aby sa dozvedeli, čo sa deje.

Participatívne hodnotenie sa považuje za ďalší typ hodnotenia. Hodnotitelia spolupracujú priamo so zástupcami agentúr a aktérov na návrhu, realizácii a interpretácii hodnotenia (OECD 2002). Participatívne hodnotenie sa líši od interného a externého v niekoľkých základných rysoch. Hodnotitelia sú skôr inštruktormi, ktorí pomáhajú ostatným zrealizovať hodnotenie.

História hodnotenia

Hodnotenie je veľmi prierezová disciplína a používa metódy ekonómie, sociológie, psychológie, štatistiky, geografie a iné. Vyvinulo sa popri pravidelnom zbere sociálno-demografických a ekonomických údajov. Ako rozhodovací nástroj sa objavilo v 50. rokoch 20. storočia v USA, keď sa do popredia dostali otázky efektívnosti a nezávislosti štátnej správy. V 60. rokoch sa rozšírilo ako sociálny experiment a postupne sa dostalo aj do Európy. Vo Veľkej Británii sa vyvíjalo v 80. rokoch v súvislosti s reformou štátnej správy zameranou na zníženie verejných výdavkov. Stalo sa súčasťou decentralizovaného a zodpovedného verejného spravovania. K obrovskému rozvoju hodnotení došlo v Európe predovšetkým vďaka štrukturálnej politike EÚ. Európska komisia uviedla hodnotenia do praxe v 90. rokoch a ich význam postupne narastá.

Hodnotenie a audit

Audit

Audit sa datuje do 19. storočia, keď obchodný a priemyselný rozvoj vo Veľkej Británii vytvoril potrebu overiteľných, presných a spoľahlivých finančných záznamov.

Slovník OECD/DAC (OECD 2002) definuje niekoľko typov auditu:

- **štandardný audit:** nezávislá, objektívna aktivita plánovaná za účelom zlepšenia fungovania organizácie,
- **finančný audit:** audit, ktorý sa sústreďuje na súlad s platnými zákonmi a smernicami,
- **výkonnostný audit:** audit, ktorý rieši relevantnosť, hospodárnosť, účelnosť a účinnosť.

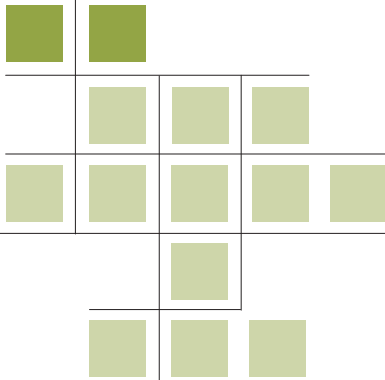
Hodnotenie nemôžeme zamieňať s auditom, aj keď sú tieto dve činnosti veľmi blízke. Audit posudzuje podľa kritérií, ktoré sú vopred známe a jasné. Finančný audit slúži na určenie, či sú finančné záznamy prezentované správne, v súlade s platnou legislatívou a medzinárodne uznávanými štandardmi a princípmi. Novší je tzv. výkonnostný – performance audit, ktorý je koncepčne bližší hodnoteniu. Výkonnostný audit sa priamo týka otázok hospodárnosti (priamych výstupov) a dobrého spravovania. Výkonnostný audit a hodnotenie zdieľajú snahu zlepšiť kvalitu intervencií, ale hodnotenie je analytickejšie a pozerá sa aj na otázky udržateľnosti, relevantnosti a dlhodobých dopadov programu. Skúma program z hľadiska spoločnosti a z rôznych uhlov pohľadu. Sleduje platnosť zvolenej stratégie a to, či sú ciele adekvátne problémom, ktoré chceme riešiť, a prínosom, ktoré očakávame. Hodnotitelia na rozdiel od audítorov, ktorí sa opierajú o zákon, sa musia často spoliehať na „dobrú vôľu“ a silu argumentov. Potrebujú k svojej práci spoluprácu manažérov na zber informácií a ich správnu interpretáciu. Nemôžu pracovať spoľahlivo, pokiaľ táto spolupráca nefunguje.

Zoznam použitej literatúry

- Adamo, Abra. 2003. *Mainstreaming Gender in IDRC's MINGA Program Initiative: A Formative Evaluation*.
<https://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/123456789/30972/1/121759.pdf>.
- ADB (Asian Development Bank). 2007. *Mongolia: Second Financial Sector Program*.
<http://www.oecd.org/dataoecd/59/35/39926954.pdf>.
- ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action). 2001. *Humanitarian Action: Learning from Evaluation. ALNAP Annual Review 2001*. ALNAP/Overseas Development Institute, London.
- . 2002. *Humanitarian Action: Improved Performance through Improved Learning. ALNAP Annual Review 2002*. ALNAP/Overseas Development Institute, London.
- . 2006. *Evaluating Humanitarian Action Using the OECD/DAC Criteria*. Overseas Development Institute, London.
http://www.odi.org.uk/alnap/publications/eha_dac/pdfs/eha_2006.pdf.
- Bhy, Y. Tan Sri Data' Setia Ambrin bin Huang. 2006. *The Role of the National Audit Department of Malaysia in Promoting Government Accountability*. Paper presented at the Third Symposium of the Asian Organisation of Supreme Audit Institutions (ASOSAI), Shanghai, September 13.
<http://apps.emoe.gov.my/bad/NADRole.htm>.
- Brooks, R. A. 1996. Blending Two Cultures: State Legislative Auditing and Evaluation. In *Evaluation and Auditing: Prospects for Convergence*, ed. Carl Wisler, 15 – 28. *New Directions for Evaluation* 71 (Fall). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burkhead, J. 1956. *Government Budgeting*. New York: John Wiley & Sons.
- Catherine. 2002. *Digital Resources for Evaluators*.
<http://www.resources4evaluators.info/CommunitiesOfEvaluators.html>.
- Chelimsky, Eleanor. 1995. Preamble: New Dimensions in Evaluation. In *Evaluating Country Development Policies and Programs*, ed. Robert Picciotto and Ray C. Rist, 3 – 8. *New Approaches for a New Agenda* 67 (Fall). Publication of the American Evaluation Association. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- . 1997. The Coming Transformations in Evaluation. In *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*, eds. E. Chelimsky and W. R. Shadish, 1 – 26. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chelimsky, Eleanor, and William R. Shadish. 1997. *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CIDA (Canadian International Development Agency). 2000. *CIDA Evaluation Guide*. Ottawa. Danida, Ministry of Foreign Affairs. 1998, 1999. Guidelines for an Output and Outcome Indicator System. Copenhagen: Danida.
- DEC (Disasters Emergency Committee). 2001. *Independent Evaluation of DEC Mozambique Floods Appeal Funds: March 2000 – December 2000*. London.
- Derlien, Hans-Ulrich. 1999. Program Evaluation in the Federal Republic of Germany. In *Program Evaluation and the Management of Government: Patterns and Prospects across Eight Nations*, ed. Ray C. Rist, 37 – 52. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- DfID (Department for International Development). *Sector Wide Approaches (SWAs)*. London.
<http://www.dfid.gov.uk/mdg/aid-effectiveness/swaps.asp>.
- . 2001. *Emergency Food Aid to Flood-Affected People in South-Western Bangladesh: Evaluation report*. London.
- European Federation of Accountants. 2001. *The Conceptual Approach to Protecting Auditor Independence*. Bruxelles.
- Evaluation Cooperation Group of the Multilateral Development Banks. n. d. *Good Practice Standards for Evaluation of MDB – Supported Public Sector Operations*. Working Group on Evaluation Criteria and Ratings for Public Sector Evaluation.
https://wpqp1.adb.org/QuickPlace/ecg/Main.nsf/h_B084A3976FF5F808482571D90027AD16/1E8F8A367033183248257463002F0726/.

- Feuerstein, M. T. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programs with Participants*. London: MacMillan, in association with Teaching Aids at Low Cost.
- Fitzpatrick, Jody L., James, R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. 3rd ed. New York: Pearson Education, Inc.
- Fontaine, C., and E. Monnier. 2002. Evaluation in France. In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, 63 – 76. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Furubo, Jan-Eric, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, eds. 2002. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Furubo, Jan-Eric, and R. Sandahl. 2002. Coordinated Pluralism. In *International Atlas of Evaluation*, eds. Jan-Eric Furubo, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, 115 – 28. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Government of Malawi. 2007. National Indicators for Routine Monitoring of Quality of Health Services at Central Hospital.
<http://www.malawi.gov.mw/MoHP/Information/Central%20Hospital%20Indicators.htm>.
- Human Rights Education Associated. 1997. *Evaluation in the Human Rights Education Field: Getting Started*. Netherlands Helsinki Committee.
<http://www.hrea.org/pubs/EvaluationGuide/>.
- Insideout. 2005. M&E In's and Out's. *Inside out* 3 (October/November) p. 1.
http://www.insideoutresearch.co.za/news_1/Newsletter_issue%203.pdf.
- Institute of Internal Auditors. 2000. *Professional Practices Framework*. Altamonte Springs, Florida.
- Inter-American Development Bank. 2004. *Proposal for Sector – wide Approaches*.
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=509733>.
- INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). n. d. *Draft Strategic Plan 2004 to 2009*. Vienna, Austria.
<http://www.gao.gov/cghome/parwi/img4.html>.
- . 2001. *Code of Ethics and Auditing Standards*. Stockholm.
- JEEAR (Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda). 1996. *The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience, 5 volumes*. JEEAR Steering Committee, Copenhagen.
- JICA (Japan International Cooperation Agency). 2005a. *JICA Evaluation: Information and Communication*. Tokyo.
<http://www.jica.go.jp/english/operations/evaluation/>.
- . 2005b. *Results of Evaluation, Achievement of the Project Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda*. Tokyo.
- KRA Corporation. 1997. *A Guide to Evaluating Crime Control of Programs in Public Housing*. Report prepared for the U. S. Department of Housing and Urban Development.
http://www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/guide/documents/guide_to_evaluating_crime.html.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. World Bank, Washington, D. C.
<http://www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf>.
- Lawrence, J. 1989. Engaging Recipients in Development Evaluation: The 'Stakeholder' Approach. *Evaluation Review* 13 (3): 243 – 56.
- MEASURE Evaluation. n. d. *Monitoring and Evaluation of Population and Health Programs*. University of North Carolina, Chapel Hill.
<http://www.cpc.unc.edu/measure>.
- Mikesell, J. L. 1995. *Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector*, 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Molund, Stefan, and Göran Schill. 2004. *Looking Back, Moving Forward: SIDA Evaluation Manual*. Swedish International Development Agency, Stockholm.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1991a. *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. Development Assistance Committee.
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.

- . 1991b. *Principles for Evaluation of Development Assistance*. Development Assistance Committee.
<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPRO/Resources/DACPrinciples1991.pdf>.
- . 1998. *Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*. Development Assistance Committee.
<http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>.
- . 2002. *OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Development Assistance Committee, Paris.
- . 2006. *Evaluation Quality Standards for Test Phase Application*. Development Assistance Committee.
<http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>.
- . 2007a. General information.
http://www.oecd.org/document/48/0,3343,en_2649_201185_1876912_1_1_1_1,00.html.
- . 2007b. Development Co-operation Directorate DCD-DAC.
http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33721_1_1_1_1_1,00.html.
- Office of the Secretary of Defense Comptroller Center. 2007. *The Historical Context*.
<http://www.defenselink.mil/comptroller/center/budget/histcontext.htm>.
- Picciotto, Robert. 2002. Development Evaluation as a Discipline. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- . 2005. The Value of Evaluation Standards: A Comparative Assessment. *Journal of Multidisciplinary Evaluation* 3: 30 – 59.
http://evaluation.wmich.edu/jmde/content/JMDE003content/PDFspercent20JMDEpercent20003/4_percent20The_Value_of_Evaluation_Standards_A_Comparative_Assessment.pdf.
- Quesnel, Jean Serge. 2006. The Importance of Evaluation Associations and Networks. In *New Trends in Development Evaluation* 5, UNICEF Regional Office for Central and Eastern Europe, Commonwealth of Independent States, and International Program Evaluation Network.
http://www.unicef.org/ceecis/New_trends_Dev_Evaluation.pdf.
- Quinn, Michael 1997. *Utilization-Focused Evaluation*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rossi, Peter, and Howard Freeman. 1993. *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scientific and National Councils for Evaluation. 1999. *A Practical Guide to Program and Policy Evaluation*. Paris: National Council of Evaluation.
- Sonnichsen, R. C. 2000. *High-Impact Internal Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Treasury Board of Canada Secretariat. 1993. Linkages between Audit and Evaluation in Canadian Federal Developments.
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_h4/evaluation03_e.asp.
- Tyler, C., and J. Willand. 1997. Public Budgeting in America: A Twentieth Century Retrospective. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management* 9 (2): 189 – 219.
http://www.ipspr.sc.edu/publication/Budgeting_in_America.htm.
- U. S. Department of Housing and Urban Development. 1997. A Guide to Evaluating Crime Control of Programs in Public Housing. Paper prepared by the KRA Corporation, Washington, DC.
http://www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/guide/documents/benefits_of_evaluation.htm.
- U. S. GAO (General Accounting Office). 1986. *Teenage Pregnancy: 500,000 Births a Year but Few Tested Programs*. Washington, DC: U. S. GAO.
- . 2002. Government Auditing Standards, Amendment 3, GAO, Washington, DC.
- Weiss, Carol. 2004. Identifying the Intended Use(s) of an Evaluation. *Evaluation Guideline* 6.
http://www.idrc.ca/ev_en.php?ID=58213_201&ID2=DO_TOPIC p 1.
- WFP (World Food Programme). 2002. *Full Report of the Evaluation of PRRO Somalia 6073.00, Food Aid for Relief and Recovery in Somalia*. Rome.
- Wisler, Carl, ed. 1996. Evaluation and Auditing: Prospects for Convergences. In *New Directions for Evaluation* 71 (Fall), 1 – 71. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- World Bank. 1996. *World Bank Participation Sourcebook*.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.



PLÁNOVANIE A REALIZÁCIA HODNOTENÍ

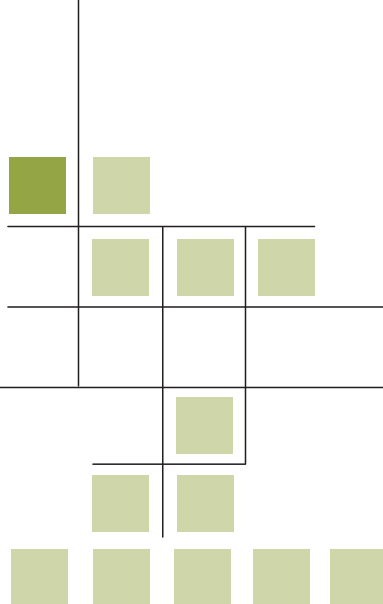
*„Naše plány nikam nevedú, pretože nemáme cieľ. Ak nevieme,
do ktorého prístavu smerujeme, žiaden vietor nám nie je dobrý.”*

SENECA

**Kapitola 3: Budovanie systému monitorovania
a hodnotenia na základe výsledkov**

**Kapitola 4: Pochopenie kontextu hodnotenia
a programová teória zmeny**

Kapitola 5: Posúdenie prístupu hodnotenia



KAPITOLA 3

Budovanie systému monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov

Vlády na celom svete sa snažia riešiť požiadavky na zlepšenie života svojich občanov. Vnútorne a vonkajšie požiadavky a nároky na vlády a vládne organizácie ich nútia hľadať nové spôsoby ako zlepšiť fungovanie verejnej správy. Tieto zlepšenia môžu zahŕňať väčšiu zodpovednosť a transparentnosť, ako aj lepšiu účinnosť opatrení. Monitorovanie a hodnotenie založené na výsledkoch (MaH) je riadiacim nástrojom, ktorý pomáha sledovať pokrok a preukázať dopad projektov, programov a politík.

Táto kapitola má štyri hlavné časti:

- Význam monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov
- Čo je monitorovanie a hodnotenie na základe výsledkov?
- Tradičné monitorovanie a hodnotenie verzus MaH založené na výsledkoch
- 10 krokov budovania systému monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov

Význam monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov

V mnohých krajinách rastie tlak na zlepšenie výkonnosti verejného sektora. Reakcia na tento tlak vedie k tvorbe systémov na riadenie výkonnosti. Tieto nové systémy zahŕňajú reformy rozpočtov, ľudských zdrojov a organizačnej kultúry. Na posúdenie, či snahy verejného sektora fungujú, je potrebné aj meranie výkonnosti. Systémy MaH sledujú výsledky, ktoré (ne)vykazujú vlády či iné subjekty.

Mnohé iniciatívy tlačia vlády, aby zaviedli systémy verejnej správy, ktoré ukazujú výsledky. Príkladom takejto iniciatívy sú Rozvojové ciele tisícročia (MDG).

Stratégia načrtnutá v tejto kapitole vychádza zo skúseností vyspelých krajín – najmä tých, ktoré sú členmi Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) – ale odráža aj výzvy a problémy, ktorým čelia mnohé krajiny, ktoré sa snažia iniciovať systémy merania výkonnosti. Problémy v týchto krajinách sa pohybujú od nedostatku kvalifikovanosti cez slabé riadiace štruktúry až po systémy, ktoré majú ďaleko k transparentnosti. Hoci hlavným zameraním tejto kapitoly je zlepšenie efektívnosti štátnej správy a zodpovedania sa pomocou náležitého systému monitorovania a hodnotenia (MaH), tieto princípy a pravidlá platia rovnako dobre aj pre organizácie, politiky, programy a projekty.

Systém MaH založený na výsledkoch poskytuje dôležité informácie o verejnom sektore či o výkonnosti organizácií. Môže pomôcť tvorcom politik, tým, ktorí rozhodujú, a ďalším zainteresovaným stranám odpovedať na základné otázky o dodržaných sľuboch a dosiahnutých *výsledkoch*. Systém MaH je prostriedkom, ktorým možno preukázať zlepšenie – alebo opak (rámček 3.1).

Zverejňovaním výsledkov rôznych opatrení môžu vlády a ďalšie organizácie podporovať dôveryhodnosť a dôveru verejnosti k svojej práci.

Dobrý systém MaH založený na výsledkoch môže byť veľmi užitočný ako riadiaci a motivačný nástroj. Pomáha upriamiť pozornosť na dosahovanie výsledkov, ktoré sú pre organizáciu a zainteresované strany dôležité, a poskytuje impulz na stanovenie kľúčových cieľov a zámerov, ktoré tieto výsledky riešia.

■ ■ Výsledok:

Výhody, ktoré plynú z projektu, programu alebo politiky (výsledok so sebou nesie zmenu v správaní alebo v organizácii a nemožno ho kúpiť).

Rámček 3.1 Sila merania výsledkov

Meranie výsledkov je dôležité z týchto dôvodov:

- Ak nemeriate výsledky, neviete odlišiť úspech od neúspechu.
- Ak nevidíte úspech, neviete ho oceniť.
- Ak neoceníte úspech, pravdepodobne oceňujete neúspech.
- Ak nevidíte úspech, neviete sa z neho poučiť.
- Ak nerozoznáte neúspech, neviete ho napraviť.
- Ak ukážete výsledky, získate verejnú podporu.

Zdroj: Osborn a Gaebler 1992

Taktiež manažérom poskytuje dôležité informácie o tom, či je táto stratégia vhodná, správna, adekvátne, a prináša zmeny, ktoré chceme intervenciami dosiahnuť.

Dobrý systém MaH je takisto základným zdrojom informácií pre usmernenie a zlepšovanie intervencií s cieľom maximalizovať pravdepodobnosť úspechu. Pomáha nájsť úspešné opatrenia hneď na začiatku tak, aby sa potenciálne dali realizovať aj inde. Dostupné údaje o tom, ako dobre konkrétny projekt, činnosť, program alebo politika funguje, poskytujú užitočné informácie na vytvorenie a zdôvodnenie rozpočtových požiadaviek. Umožňuje tak aj rozumné pridelovanie obmedzených zdrojov na opatrenia, ktoré prinesú najväčší úžitok.

Akonáhle sa stanovia výsledky, vybrané ukazovatele a stanovené ciele, môže sa organizácia usilovať o ich splnenie. Systém MaH poskytne zamestnancom včasné informácie o priebehu a pomôže včas upozorniť na prípadné nedostatky, ktoré si vyžadujú nápravu. Monitorovacie údaje poskytujú aj informácie o odchýlkach (oblasti, ktoré si počinajú obzvlášť dobre alebo zle). Hodnotenie potom môže tieto odchýlky vysvetliť.

Čo je monitorovanie a hodnotenie na základe výsledkov?

Informácie na základe výsledkov môžu pochádzať z dvoch komplementárnych zdrojov: monitorovacieho systému a hodnotiaceho systému (rámček 3.2). Oba systémy sú základom pre efektívne meranie výkonnosti.

Monitorovanie na základe výsledkov:

Neustály proces zhromažďovania a analyzovania informácií o kľúčových ukazovateľoch s cieľom zmerať priebeh smerom k cieľom.

Ukazovateľ:

Systematicky sledovaná miera, ktorá indikuje plnenie (alebo jeho nedostatok) cieľov.

Hodnotenie na základe výsledkov:

Vyhodnotenie plánovaných, prebiehajúcich alebo dokončených intervencií za účelom zistenia ich relevantnosti, efektívnosti, účinnosti, vplyvu a udržateľnosti.

Cieľ:

Výčísľiteľné množstvo zmien, ktoré sa má dosiahnuť za istý časový úsek pri jednom ukazovateli.

Rámček 3.2 Rozdiel medzi výsledkami monitorovania na základe výsledkov a hodnotenia na základe výsledkov

Monitorovanie na základe výsledkov je neustály proces zhromažďovania a analyzovania informácií o kľúčových ukazovateľoch a porovnávaní skutočných výsledkov s predpokladanými výsledkami s cieľom odmerať, ako dobre sa projekt, program alebo politika realizuje. Ide o sústavný proces merania priebehu smerom k explicitným krátkodobým, strednodobým a dlhodobým výsledkom tak, že sa sleduje pokrok smerom k dosiahnutiu špecifických, vopred určených **cieľov** prostredníctvom **ukazovateľov**. Monitorovanie na základe výsledkov dokáže zamestnancom alebo tým, ktorí rozhodujú, poskytnúť spätnú väzbu o priebehu intervencie (alebo jeho nedostatkoch) a tí môžu tieto informácie využiť rôznymi spôsobmi na zlepšenie výkonnosti.

Hodnotenie na základe výsledkov je vyhodnotením plánovaných, prebiehajúcich alebo dokončených intervencií za účelom zistenia ich relevantnosti, efektívnosti, účinnosti, **dopadu** a udržateľnosti. Zámerom je poskytnúť informácie, ktoré sú dôveryhodné a užitočné a ktoré umožňujú zahrnúť nadobudnuté poznatky do rozhodovacieho procesu príjemcov. Hodnotenie by malo priniesť vysvetlenie, či plnenie cieľa alebo explicitného výsledku spôsobila intervencia alebo či na zmeny zachytené monitorovacím systémom existuje iné vysvetlenie. Hodnotiace otázky môžu zahŕňať:

- Sú ciele a výsledky relevantné?
- Ako účinne a efektívne sa dosahujú?
- Aké nepredvídané účinky spôsobilo dané opatrenie?
- Predstavuje dané opatrenie najúspornejšiu a najudržateľnejšiu stratégiu na riešenie konkrétneho súboru potrieb?

Tradičné monitorovanie a hodnotenie verzus MaH založené na výsledkoch

Vlády sa už dlho zaoberajú tradičným MaH napríklad na sledovanie svojich výdajov a výnosov, ľudských zdrojov, programových a projektových aktivít, počtu účastníkov, služieb a tovarov. Avšak medzi tradičným MaH a tým, ktoré je založené na výsledkoch, treba rozlišovať:

- **Tradičné MaH** sa zameriava na monitorovanie a hodnotenie vstupov, aktivít a výstupov (a to pri realizácii projektov, programov alebo politik).

- **MaH založené na výsledkoch** kombinuje tradičný prístup monitorovania realizácie projektu, programu alebo politiky s hodnotením výsledkov a dopadov. Je to práve prepojenie realizácie s priebehom dosahovania požadovaných cieľov alebo výsledkov vládnych politik a programov, čo robí MaH na základe výsledkov užitočným nástrojom verejnej správy. Zavedením tohto typu systému MaH môže organizácia meniť a upravovať teóriu zmeny a procesov realizácie, a tak priamo podporiť dosiahnutie požadovaných cieľov a výstupov.

Teória zmeny

Jeden zo spôsobov zobrazenia rozdielov medzi tradičným MaH a tým, ktoré je založené na výsledkoch, berie do úvahy aj teóriu zmeny. Podľa autorov Kusek a Rist (2004) je **teória zmeny** znázornenie toho, ako by malo opatrenie viesť k požadovaným výsledkom. (Viac informácií o teórii zmeny a definície sa nachádza v kapitole 4.) Modely teórie zmeny majú zvyčajne päť hlavných častí: vstupy, aktivity, výstupy, výsledky a dopady (tabuľka 3.1). Niektoré modely teórie zmeny zahŕňajú aj ďalšie prvky vrátane cieľových skupín a vnútorných a vonkajších faktorov.

Tabuľka 3.1 Hlavné zložky teórie zmeny

Zložka	Opis
Vstupy	Zdroje, ktoré vstupujú do projektu, programu alebo politiky (finančné prostriedky, personál, vybavenie, učebné materiály, atď.).
Činnosti	To, čo robíme. Činnosti možno určiť slovesom („predávať“, „poskytnúť“, „uľahčiť“, „doručiť“).
Výstupy	To, čo vyrobíme. Výstupy sú hmotné produkty a služby vyrobené ako výsledok činností. Zvyčajne sa vyjadrujú ako podstatné mená. Sú hmotné a spočítateľné, dajú sa rozpočítavať.
Dôsledky	Prečo to robíme. Dôsledky sú zmeny v správaní, ktoré vyplývajú z výstupov projektu (prestať fajčiť, používať sieťky proti hmyzu). Dôsledky možno zvýšiť, znížiť, zlepšiť, vylepšiť alebo udržať.
Dopady	Dlhodobé zmeny, ktoré vyplývajú z nahromadenia výsledkov. Zodpovedajú strategickým cieľom.

Zdroj: Kusek a Rist 2004

Tradičné monitorovanie a hodnotenie:

Monitorovanie a hodnotenie, ktoré sa zameriava na projektovú alebo programovú realizáciu.

Teória zmeny:

Teória o tom, ako vedie intervencia k žiaducim výsledkom.

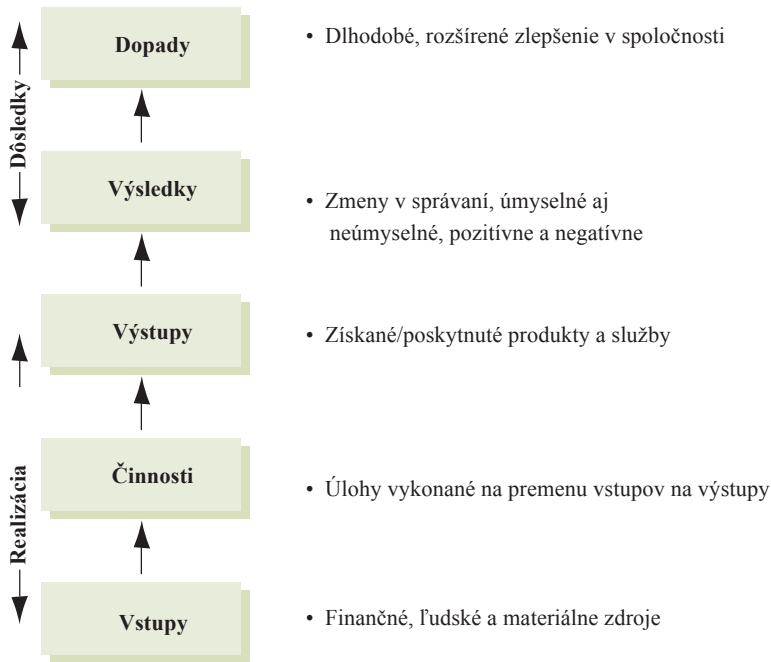
Monitorovanie a hodnotenie na základe výsledkov:

Monitorovanie a hodnotenie, ktoré kombinuje tradičný prístup s hodnotením výsledkov.

Dopad:

Dlhodobý prínos (výsledok), ktorý sa dosiahne po získaní súboru výsledkov.

Obrázok 3.1 Program teórie zmeny (logický model) na dosiahnutie výsledkov a dopadov



Zdroj: Binnendijk 2000

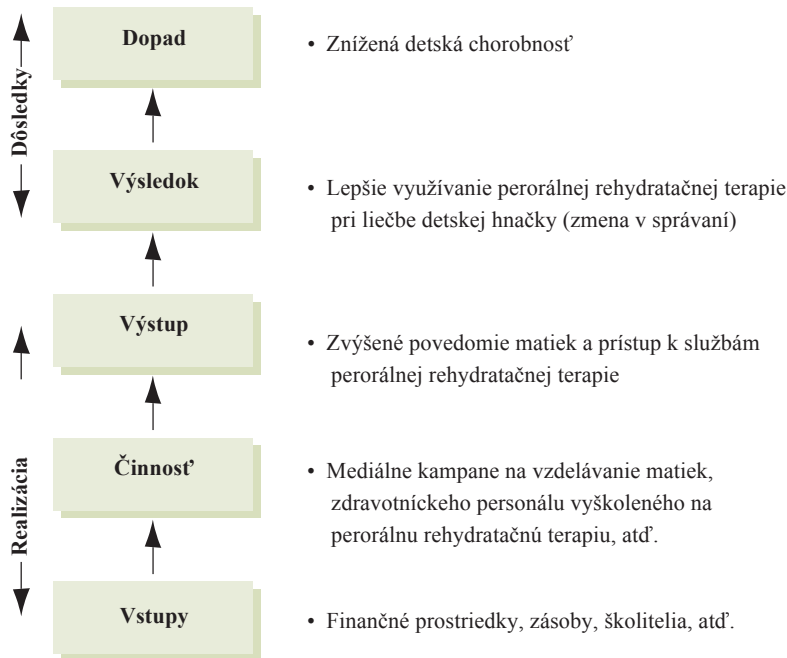
Teória zmeny sa dá graficky znázorniť (obrázok 3.1). Tento model možno použiť na vymedzenie prístupu k nejakému problému na základe výsledkov, ako je napríklad zníženie detskej chorobnosti pomocou perorálnej rehydratačnej liečby (obrázok 3.2).

Ukazovatele výkonnosti

Monitorovanie spočíva v meraní priebehu smerom k dosiahnutiu výsledku alebo dopadu (dôsledky). Výsledok však nemožno merať priamo. Najprv ho treba preložiť do súboru ukazovateľov, ktoré pri pravidelnom meraní poskytnú informácie o tom, či sa výsledky a dopady dosiahli. Ukazovateľ výkonnosti je „premenná, ktorá umožňuje overenie zmien pri rozvojových opatreniach alebo zobrazuje výsledky toho, čo bolo naplánované“ (OECD 2002, s. 29).

Napríklad ak si krajina vyberie za cieľ zlepšiť zdravie detí tým, že zníži detskú chorobnosť v dôsledku infekčných chorôb o 30 percent počas nasledujúcich piatich rokov, musí najprv určiť súbor ukazovateľov, ktoré premietnu zmeny vo výskyte detskej chorobnosti v dôsledku infekčných chorôb do konkrétnějších meraní.

Obrázok 3.2 Ukážka programu teórie zmeny (logický model) na zníženie detskej chorobnosti pomocou perorálnej rehydratačnej terapie



Zdroj: Prevzaté od Binnendijk 2000

Ukazovatele, ktoré môžu pomôcť posúdiť zmeny v detskej chorobnosti, môžu zahŕňať:

- výskyt a rozšírenie infekčných ochorení, ako je hepatitída (priamy determinant),
- úroveň zdravia matky (nepriamy determinant),
- miera, do akej majú deti prístup k čistej vode.

Ide o kumulatívny dôkaz niekoľkých ukazovateľov, ktoré manažéri skúmajú, aby zistili, či ich program robí pokroky. Žiadny výsledok alebo dopad by sa nemal merať len jedným ukazovateľom.

Meranie rozčleneného súboru ukazovateľov (súbor ukazovateľov, ktorý bol rozdelený na jednotlivé časti) poskytuje dôležité informácie o tom, ako dobre vládne programy a politiky fungujú pri dosahovaní požadovaného výsledku alebo dopadu. Používajú sa aj na určenie oblastí, ktoré sú lepšie alebo horšie než priemer (programové odchýlky), a politik, ktoré sú alebo nie sú dobré. Ak napríklad súbor ukazovateľov ukáže, že v priebehu času má čoraz menej detí prístup k čistej vode, môže vláda použiť tieto informácie na reformu programov,

ktoré sú zamerané na zlepšenie zásobovania vodou, alebo posilnenie programov, ktoré poskytujú rodičom informácie o potrebe dezinfikovať vodu predtým, než ju dajú svojim deťom.

Informácie získané z monitorovacieho systému ukazujú výkonnosť len toho, čo sa meria (aj keď sa to môže porovnať buď s doterajšími výsledkami výkonnosti alebo s plánovanou úrovňou súčasnej či predpokladanej výkonnosti [cieľmi]). Údaje z monitorovania neukazujú, prečo nastala taká úroveň výkonnosti, a neuvádzajú vysvetlenie ohľadom zmien vo výkonnosti medzi jedným a druhým obdobím alebo jednou a druhou oblasťou. Táto informácia pochádza z hodnotiaceho systému.

Hodnotiaci systém má v rámci riadenia na základe výsledkov doplnkovú, ale výraznú funkciu. Hodnotiaci systém umožňuje:

- hlbšie štúdium dôsledkov a dopadov na základe výsledkov,
- využívanie zdrojov údajov, ktoré sú iné než sledované ukazovatele,
- skúmanie faktorov, ktorých trvalé monitorovanie je príliš zložité alebo drahé,
- skúmanie, prečo a ako sa trendy sledované pomocou monitorovacích údajov pohybujú smermi, akými sa pohybujú.

Údaje o dopade a kauzálnej súvislosti nemožno brať na ľahkú váhu. Môžu hrať dôležitú úlohu pri pridelovaní strategických zdrojov.

10 krokov budovania systému monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov

Budovanie kvalitného systému MaH na základe výsledkov zahŕňa 10 krokov (obrázok 3.3):

1. vykonanie zhodnotenia pripravenosti,
2. dohodu na výsledkoch výkonnosti, ktoré sa budú monitorovať a vyhodnocovať,
3. výber kľúčových ukazovateľov na monitorovanie výsledkov,
4. zber počiatočných údajov o ukazovateľoch,
5. plánovanie zlepšenia: nastavenie reálnych cieľov,
6. monitorovanie výsledkov,
7. využitie hodnotiacich informácií,
8. zaznamenávanie zistení,
9. využívanie zistení,
10. udržanie systému MaH v rámci organizácie.

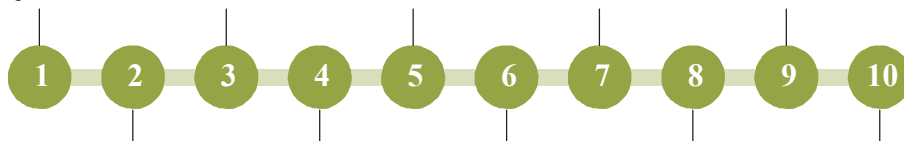
Obrázok 3.3 10 krokov navrhovania, budovania a udržiania systému monitorovania a hodnotenia na základe výsledkov



Zdroj: Kusek a Rist 2004

1. krok: Vykonanie zhodnotenia pripravenosti

Vykonanie zhodnotenia pripravenosti



Zhodnotenie pripravenosti je spôsob určovania schopnosti a ochoty vlády a jej partnerov vybudovať systém MaH na základe výsledkov. Toto zhodnotenie rieši problémy, akým je napríklad prítomnosť alebo neprítomnosť politikov a manažérov, ktorí podporujú túto agendu i ďalšie stimuly, úlohy a povinnosti, organizačné schopnosti a prekážky, ktoré bránia začatiu.

Stimuly

Prvá časť zhodnotenia pripravenosti zahŕňa pochopenie toho, aké stimuly existujú pri napredovaní v budovaní systému MaH (a aké prekážky môžu takémuto napredovaniu brániť). Otázky na zamyslenie sú nasledovné:

- Čo je hnacou silou potreby vybudovania systému MaH?
- Kto sú zástancovia budovania a používania systému MaH?
- Čo motivuje tých, ktorí bojujú za vybudovanie systému MaH?
- Pre koho bude tento systém prínosný?
- Pre koho naopak nebude prínosný?

Úlohy a povinnosti

Ďalej je dôležité určiť, kto je v súčasnosti zodpovedný za tvorbu údajov v organizácii a v iných relevantných subjektoch a kto sú hlavní užívatelia týchto údajov. Otázky na zamyslenie sú nasledovné:

- Aké sú úlohy ministerstiev pri hodnotení výkonnosti?
- Aká je úloha legislatívy?
- Aká je úloha najvyššieho kontrolného úradu?
- Zdieľajú ministerstvá a úrady navzájom informácie?
- Existuje za vytvorenými údajmi nejaká politická agenda?
- Kto v danej krajine vytvára údaje?
- Na akých úrovniach vláda tieto údaje využíva?

Organizačná schopnosť

Kľúčový faktor pripravenosti organizácie na systém MaH na základe výsledkov súvisí so zručnosťami, zdrojmi a skúsenosťami, ktoré má organizácia k dispozícii. Otázky na zamyslenie sú nasledovné:

- Kto má v rámci organizácie technické zručnosti na navrhnutie a realizáciu systému MaH?
- Kto je schopný takýto systém riadiť?
- Aké systémy údajov v súčasnosti v organizácii existujú a aká je ich kvalita?
- Aká technológia na podporu potrebného systému údajov je k dispozícii? Súčasťou tohto zhodnotenia by mala byť databázová kapacita, dostupnosť analýz údajov, softvér na evidenciu, atď.
- Aké fiškálne zdroje sú k dispozícii na navrhnutie a realizáciu systému MaH?
- Aké skúsenosti má organizácia s evidenčnými systémami?

Prekážky

Rovnako ako pri iných organizačných zmenách je dôležité vziať do úvahy to, čo by mohlo stáť v ceste účinnej implementácii. Otázky na zamyslenie sú nasledovné:

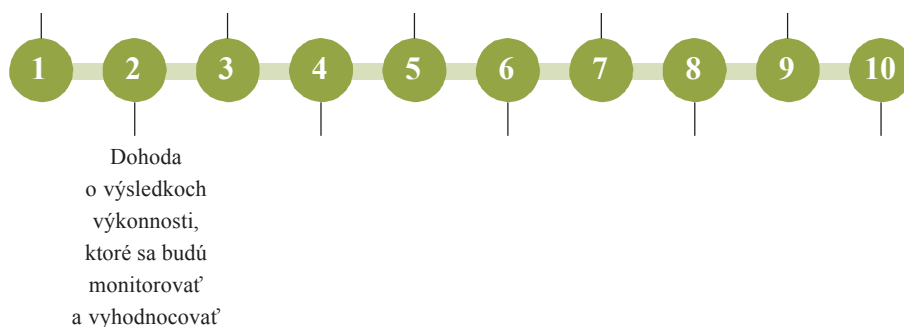
- Je tu nedostatok fiškálnych prostriedkov, politickej vôle, zástancov systému, stratégie závislej od výsledku alebo skúseností?
- Ak áno, ako sa dajú takéto prekážky prekonať?

Osvedčené postupy ukazujú, že úspech pri zavádzaní účinného systému MaH môže závisieť od celého radu faktorov vrátane nasledujúcich:

- jasný mandát pre MaH na národnej úrovni,
- silné vedenie a podpora na najvyšších úrovniach vlády,
- spoľahlivé informácie, ktoré môžu byť použité pri politickom a riadiacom rozhodovacom procese,
- občianska spoločnosť, ktorá funguje ako partner s vládou pri budovaní a sledovaní informácií,
- množstvo inovácií, ktoré môžu slúžiť ako počiatočné postupy alebo pilotné programy.

Na konci zhodnotenia pripravenosti stoja vysokí vládni úradníci pred otázkou, či začať s budovaním systému MaH na základe výsledkov. Otázka v podstate znie Ísť či neísť? (teraz, čoskoro či možno neskôr).

2. krok: Dohoda o výsledkoch výkonnosti, ktoré sa budú monitorovať a vyhodnocovať



Je dôležité vytvárať záujem o posudzovanie výsledkov a dopadov, ktoré sa organizácia alebo vláda snaží dosiahnuť, nestačí sa jednoducho zamerať len na otázky súvisiace s realizáciou (vstupy, aktivity a výstupy). Koniec koncov, výsledky ako kvalitnejšie predškolské programy alebo lepšie študijné výsledky u školopovinných detí odhalia, či sa konkrétne prínosy zrealizovali.

Strategické výsledky a dopady by mali nasmerovať a riadiť pridelovanie zdrojov a činnosť vlády a jej partnerov. Tieto dopady by mali byť odvodené od strategických priorit krajiny. Otázky, ktoré je potrebné zvážiť pri tvorbe zoznamu výsledkov, sú nasledovné:

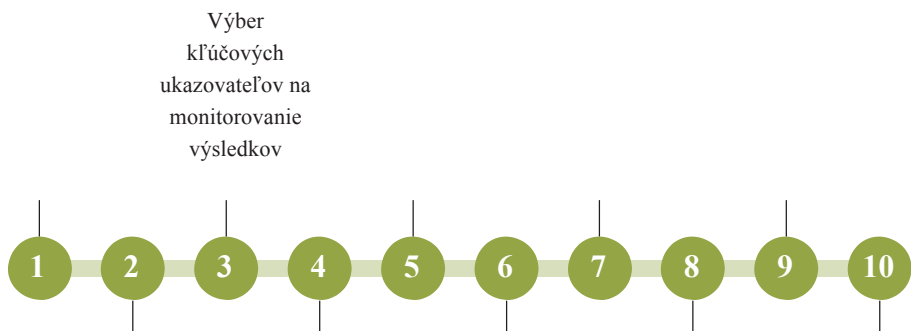
- Sú stanovené národné/sektorové ciele (napríklad Vízia 2020)?
- Existujú politické sľuby, ktoré hovoria o zlepšenej výkonnosti v určitej oblasti?
- Poukazujú údaje z prieskumov verejnej mienky na konkrétne problémy?
- Je donorské financovanie spojené s konkrétnymi cieľmi?
- Existuje príslušná legislatíva?
- Zaviazala sa vláda seriózne dosahovať jasne stanovené ciele?

Dohoda o výsledkoch je politický proces, ktorý si vyžaduje súhlas a dohodu kľúčových zainteresovaných strán. Diskusie, rozhovory, reprezentatívne vzorky respondentov a prieskumy sa používajú na pochopenie ich obáv.

Dôsledky otvorene vyjadrujú očakávané výsledky nejakej činnosti („vedieť, kam idete, kým sa pohnete“). Predstavujú výsledky, ktoré by chcel klient dosiahnuť. Pred tým, než ich dosiahne, musia byť preložené do súboru kľúčových ukazovateľov. Jasné stanovenie dôsledkov a z nich odvodených ukazovateľov má zásadný význam pre navrhovanie a budovanie systémov MaH na základe výsledkov.

Dá sa urobiť len to, čo sa dá odmerať. Konkretizovanie toho, čo presne má byť merané za účelom posúdenia dosiahnutia výsledkov, nielen pomáha sledovať priebeh, ale môže to byť aj silný motivačný nástroj na sústredenie úsilia a vytvorenie súladu v rámci organizácie, pokiaľ sa to v procese urobí dostatočne včas.

3. krok: Výber kľúčových ukazovateľov na monitorovanie výsledkov



Ukazovateľ je miera, ktorá pri systematickom monitorovaní ukazuje postup (alebo nedostatočný postup) smerom k cieľu. Je to odpoveď na otázku: Ako spoznáme úspech, keď ho uvidíme?. V nových systémoch MaH by mali byť všetky ukazovatele kvantitatívne. Kvalitatívne ukazovatele môžu prísť neskôr, keď je systém MaH zrelší.

Vývoj ukazovateľa je kľúčovou činnosťou pri budovaní systému MaH. Našartuje ďalší zber údajov, analýzu a vykazovanie. Politické a metodické problémy pri vytváraní dôveryhodných a vhodných ukazovateľov nemožno podceňovať. Schiavo-Campo (1999) poznamenáva, že ukazovatele by mali byť „šľahačkou (CREAM)“, ktorá je:

- jasná (presná a jednoznačná) (Clear),
- relevantná (hodná aktuálnej témy) (Relevant),
- úsporná (k dispozícii za rozumnú cenu) (Economic),
- prijateľná (schopná poskytnúť dostatočný základ na zhodnotenie výsledkov) (Adequate),
- monitorovateľná (podliehajúca nezávislej kontrole) (Monitorable).

Niekedy možno znížiť náklady pomocou už dostupných ukazovateľov (aj keď hodnotitelia by si mali uvedomovať riziká spojené s využívaním takýchto ukazovateľov). Predtým je však dôležité vziať do úvahy to, aké relevantné sú tieto ukazovatele (a aké by mali byť). Niektoré ukazovatele budú možno musieť byť prijaté alebo doplnené ďalšími, ktoré sú pre hodnotený projekt, program alebo politiku dôležitejšie.

Počet ukazovateľov závisí od toho, koľko ich treba na zodpovedanie otázky Dosiahol sa už výsledok?. Tento počet by sa mal pohybovať od dvoch do siedmich. Po výbere sa tieto ukazovatele nevytesajú do kameňa. Môžu sa pridať nové a staré vylúčiť podľa toho, ako sa za ten čas monitorovací systém nastaví a vylepší.

Vybrané ukazovatele výkonnosti a stratégie zberu údajov používané na zhromažďovanie informácií o týchto ukazovateľoch musia byť ukotvené v realite (Kusek a Rist 2004). Faktory, ktoré treba brať do úvahy, zahŕňajú:

- aké systémy údajov sú na mieste,
- aké údaje sa momentálne dajú vytvoriť,
- aká kapacita existuje na rozšírenie rozsahu a hĺbky zberu a analýzy údajov.

Doplnenie každej bunky v matici uvedenej v tabuľke 3.2 dáva predstavu o uskutočniteľnosti každého ukazovateľa. Príklady ukazovateľov sú uvedené v tabuľke 3.3.

- Hodnotitelia potrebujú vyvíjať svoje vlastné ukazovatele, aby vyhovovali potrebám hodnotenia, ktoré vykonávajú.

- Vytváranie dobrých ukazovateľov si vyžaduje viac než len jeden pokus. Určenie konečných ukazovateľov chce čas.
- Všetky ukazovatele by sa mali stanoviť neutrálne, nie ako „nárast“ či „pokles“.
- Hodnotitelia by mali testovať, testovať a testovať!

Tabuľka 3.2 Matica na výber ukazovateľov

Ukazovateľ	Zdroj údajov	Metóda zberu údajov	Kto bude zbierať údaje?	Frekvencia zberu údajov	Náklady na zber údajov	Ťažkosť so zberom	Kto bude analyzovať a vykazovať údaje?	Kto bude využívať údaje?
------------	--------------	---------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------	-------------------	--	--------------------------

- 1.
- 2.
- 3.

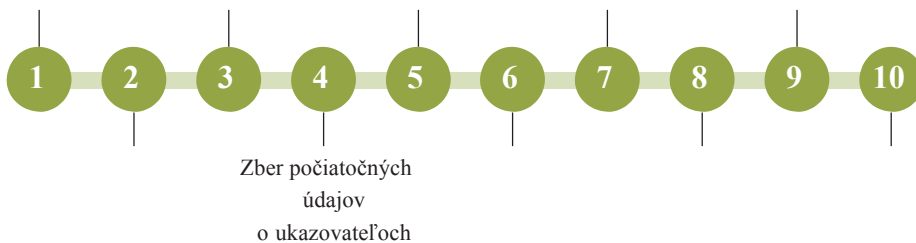
Zdroj: Kusek a Rist 2004

Tabuľka 3.3 Vzorový výkonnostný rámec: Výsledky a ukazovatele

Výsledok	Ukazovateľ	Počiatkové hodnoty	Ciele
Lepšie zastrešenie predškolských programov	Percentuálny podiel detí z miest zapísaných do škôlky Percentuálny podiel detí z vidieka zapísaných do škôlky		
Lepšie študijné výsledky v základných školách	Percento žiakov 6. triedy so 70-percentným alebo s vyšším bodovaním pri štandardizovaných testoch z matematiky a prírodovedných predmetov Percento žiakov 6. triedy s vyšším bodovaním pri štandardizovaných testoch z matematiky a prírodovedných predmetov v porovnaní s počiatkovými hodnotami		

Zdroj: Kusek a Rist 2004

4. krok: Zber počiatočných údajov o ukazovateľoch



Meranie pokroku (alebo jeho nedostatku) smerom k výsledkom sa začína opisom a meraním počiatočných podmienok. Zber počiatočných údajov v podstate znamená použitie prvého merania ukazovateľov na zistenie „Kde sme dnes?“.

Počiatočná hodnota poskytuje informácie (kvalitatívne alebo kvantitatívne) o ukazovateli na začiatku alebo tesne pred intervenciou. V skutočnosti je jedným hľadiskom pri výbere ukazovateľov dostupnosť údajov, ktoré umožňujú, aby sa plnenie sledovalo vzhľadom na počiatočný stav.

Zdroje údajov môžu byť buď primárne (zhromaždené osobitne pre tento účel) alebo sekundárne (zhromaždené za iným účelom). Sekundárne údaje môžu pochádzať zvnútra organizácie, od vlády alebo z rôznych medzinárodných zdrojov. Pomocou týchto údajov sa dajú ušetriť peniaze, pokiaľ skutočne poskytujú potrebné informácie. Je nesmierne ťažké vrátiť sa a získať primárne počiatočné údaje, ak sa neskôr zistí, že sekundárny zdroj nespĺňa potreby hodnotenia.

Možnými zdrojmi základných údajov sú:

- písomné záznamy (v papierovej alebo elektronickej forme),
- osoby zahrnuté do projektu, programu či politiky,
- široká verejnosť,
- školení pozorovatelia,
- mechanické merania a testy,
- geografické informačné systémy.

Po vybratí zdrojov počiatočných údajov pre ukazovatele hodnotiteľa rozhodnú, kto a akým spôsobom bude tieto údaje zbierať. Určia a vytvoria nástroje na zber údajov ako napríklad formuláre na zbieranie informácií zo súborov alebo záznamov, protokoly o rozhovoroch, prieskumy a pozorovacie nástroje.

Keď sa vytvorí súbor nástrojov na zbieranie údajov, budú mať na pamäti praktické otázky:

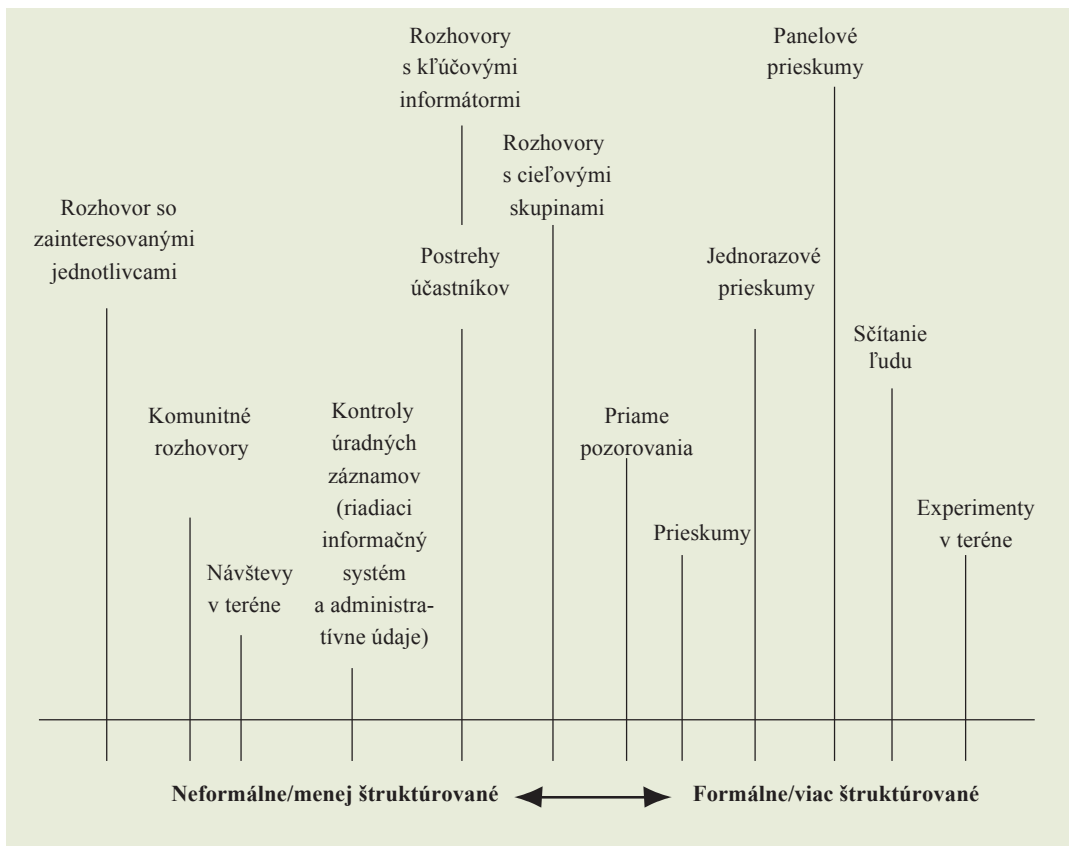
- Sú momentálne k dispozícii dobré údaje (alebo ľahko dostupné)?
- Dajú sa údaje zaobstaráť pravidelne a včas tak, aby sa mohol sledovať priebeh?
- Je plánované zhromažďovanie údajov uskutočniteľné a úsporné?

Existuje mnoho spôsobov zhromažďovania údajov (ako sa uvádza v kapitole 9). Môžu byť zoradené od najmenej prísneho, najmenej formálneho a najmenej nákladného až po najprísnejší, najformálnejší a najnákladnejší (obrázok 3.4).

Tabuľka 3.4 zobrazuje tretí krok pri vytváraní výsledkov pre vzdelávaciu politiku: Ďalší krok, ktorým je stanovenie cieľov, je posledným krokom v budovaní výkonnostného rámca. Podľa autorov Kusek a Rist (2004, s. 91): „V podstate možno povedať, že ciele sú merateľné úrovne ukazovateľov, ktoré chce krajina, spoločnosť alebo organizácia dosiahnuť za daný čas.“

Väčšina výsledkov a takmer všetky dopady sú zložité a prebiehajú v dlhodobom horizonte. Preto treba stanoviť priebežné ciele, ktoré určujú, aký veľký pokrok smerom k celkovým výsledkom a dopadom sa má dosiahnuť, v akom časovom

Obrázok 3.4 Spektrum metód zberu údajov



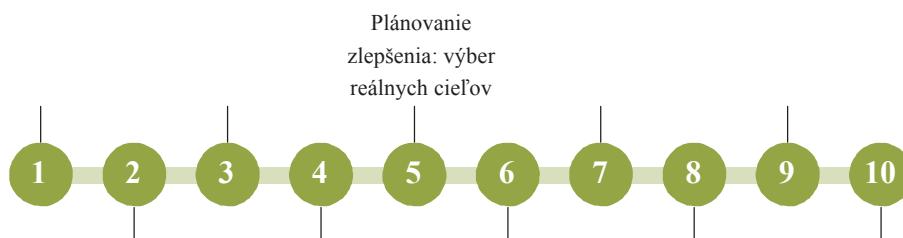
Zdroj: Kusek a Rist 2004

Tabuľka 3.4 Vzorový výkonnostný rámec: Výsledky, ukazovatele a počiatkové hodnoty

Výsledok	Ukazovateľ	Počiatková hodnota	Ciele
Lepšie zastrešenie predškolských programov	Percentuálny podiel detí z miest zapísaných do škôlky	75 percent v mestských oblastiach v roku 1999	
	Percentuálny podiel detí z vidieka zapísaných do škôlky	40 percent vo vidieckych oblastiach v roku 2000	
Lepšie študijné výsledky v základných školách	Percento žiakov 6. triedy so 70-percentným alebo s vyšším bodovaním pri štandardizovaných testoch z matematiky a prírodovedných predmetov	V roku 2002 47 percent študentov získalo najmenej 70-percentné hodnotenie z matematiky, a 50 percent z nich získalo hodnotenie najmenej 70 percent z prírodovedných predmetov.	
	Percento žiakov 6. triedy s vyšším bodovaním pri štandardizovaných testoch z matematiky a prírodovedných predmetov v porovnaní s počiatkovými hodnotami	V roku 2002 bolo priemerné bodovanie žiakov 6. triedy 68 percent z matematiky a 53 percent z prírodovedných predmetov.	

Zdroj: Kusek a Rist 2004

5. krok: Plánovanie zlepšenia: Výber reálnych cieľov



horizonte a za aké zdroje. Meranie plnenia oproti týmto cieľom môže zahŕňať priame aj opisné ukazovatele (sú merané sprostredkovane, nie priamo, napríklad výška mzdy prostredníctvom vybavenia domácnosti elektrospotrebičmi), rovnako ako aj použitie kvantitatívnych i kvalitatívnych údajov.

Každý ukazovateľ by mal mať len jednu cieľovú hodnotu. Ak nebol daný ukazovateľ už predtým použitý, hodnotiteľ by si mal dávať pozor pri nastavení konkrétneho cieľa, napríklad stanovením rozsahu namiesto konkrétnej hodnoty.

Ciele by sa mali stanovíť strednodobo (nie dlhšie ako na tri roky) a zahŕňať reálne časové rámce na ich dosiahnutie. Väčšina cieľov je nastavená ročne, ale niektoré môžu byť nastavené štvrťročne alebo na dlhší čas.

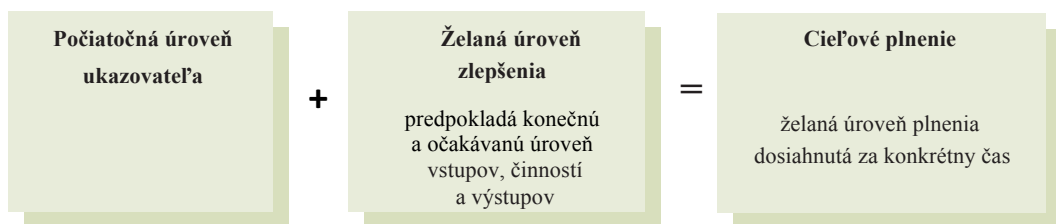
O dopadoch v teórii zmeny sa dá uvažovať ako o dlhodobých cieľoch, ktoré sa intervencia v konečnom dôsledku usiluje dosiahnuť. Výsledky a dopady sú súborom postupných a dosiahnuteľných cieľov (vzhľadom na počiatočný stav) premietnuté do ukazovateľov, ktoré by sa mali priebežne dosahovať v stanovenom, reálnom (politickom a rozpočtovom) časovom horizonte. Inak povedané, ak organizácia dosiahne svoje ciele, dosiahne výsledky a dopady (za predpokladu, že má dobrú teóriu zmeny a úspešne ju realizuje).

Pri stanovovaní cieľov pre ukazovatele je dôležité jasne pochopiť:

- počiatočný stav (napr. priemer za posledné tri roky, za minulý rok, priemerný trend),
- teóriu zmeny a spôsob jej rozdelenia do súboru časovo ohraničených úspechov,
- úrovne finančných a personálnych zdrojov v čase na dosiahnutie cieľa,
- množstvo vonkajších zdrojov, ktoré by mali doplniť existujúce programové zdroje,
- príslušné politické záujmy,
- organizačné (najmä manažérske) skúsenosti pri realizácii projektov a programov v tejto zásadnej oblasti.

Obrázok 3.5 ukazuje, ako určiť ciele, ktoré sa majú dosiahnuť ako jeden z krokov v reťazci, ktorý časom povedie k dosiahnutiu výsledkov a dopadov.

Obrázok 3.5 Určenie očakávanej alebo želanej úrovne zlepšenia si vyžaduje voľbu cieľov výkonnosti



Zdroj: Kusek a Rist 2004

Tabuľka 3.5 Vzorový výkonnostný rámec: Výsledky, ukazovatele, počiatkové hodnoty a ciele

Výsledok	Ukazovateľ	Počiatková hodnota	Ciele
Lepšie zastrešenie predškolských programov	Percentuálny podiel detí z miest zapísaných do škôlky	75 percent v mestských oblastiach v roku 1999	85 percent v mestských oblastiach do roku 2006
	Percentuálny podiel detí z vidieka zapísaných do škôlky	40 percent vo vidieckych oblastiach v roku 2000	60 percent vo vidieckych oblastiach do roku 2006
Lepšie školské vzdelávacie výsledky	Percento žiakov 6. triedy so 70-percentným alebo s vyšším bodovaním pri štandardizovaných testoch z matematiky a prírodovedných predmetov	V roku 2002 47 percent študentov získalo najmenej 70-percentné hodnotenie z matematiky, a 50 percent z nich získalo hodnotenie najmenej 70 percent z prírodovedných predmetov	Do roku 2006 80 percent študentov získa najmenej 70-percentné hodnotenie z matematiky a 67 percent z nich získa najmenej 70-percentné hodnotenie z prírodovedných predmetov
	Percento žiakov 6. triedy s vyšším bodovaním pri štandardizovaných testoch z matematiky a prírodovedných predmetov v porovnaní s počiatkovými hodnotami	V roku 2002 bolo priemerné bodovanie žiakov 6. triedy 68 percent z matematiky a 53 percent z prírodovedných predmetov	V roku 2006 bude priemerné testovacie hodnotenie 78 percent z matematiky a 65 percent z prírodovedných predmetov

Zdroj: Kusek a Rist 2004

Tabuľka 3.5 zobrazuje posledný krok vo vytváraní výsledkov a dopadov pre vzdelávaciu politiku: nastavenie výkonnostných cieľov. Táto dokončená matica sa teraz stáva výkonnostným rámcom. Definuje výsledky a poskytuje plán na určenie, či tento program bol úspešný pri dosahovaní výsledkov. Tento rámec definuje návrh systému MaH na základe výsledkov, ktorý začne poskytovať informácie o tom, či boli dosiahnuté priebežné ciele na ceste k dopadu.

Tento rámec pomáha hodnotiteľom navrhnuť hodnotenie. Taktiež môže pomôcť manažérom pri zostavovaní rozpočtu, alokácii zdrojov, personálnych otázkach a ďalších funkciách. Manažéri by mali tento rámec často konzultovať, aby sa zabezpečilo, že projekt, program alebo politika smeruje k požadovaným výsledkom.

Cielenie výkonnosti je rozhodujúce pre dosiahnutie politických výsledkov. Pre systém MaH na základe výsledkov je kľúčové využitie participatívneho, kolaboratívneho procesu, ktorý zahŕňa počiatočné a plánované hodnoty ukazovateľov v danom časovom horizonte.

Monitorovací systém na základe výsledkov monitoruje realizáciu (vstupy, činnosti, výstupy) ako aj výsledky (výsledky a dopady).

Obrázok 3.6 zobrazuje, ako každý z týchto typov monitorovania zapadá do modelu.

Každý výsledok má niekoľko ukazovateľov, z ktorých každý má cieľovú hodnotu. Série aktivít a stratégií musia byť koordinované a riadené tak, aby dosiahli tieto cieľové hodnoty (obrázok 3.7). Prepojenie monitorovania realizácie s monitorovaním výsledkov je základom.

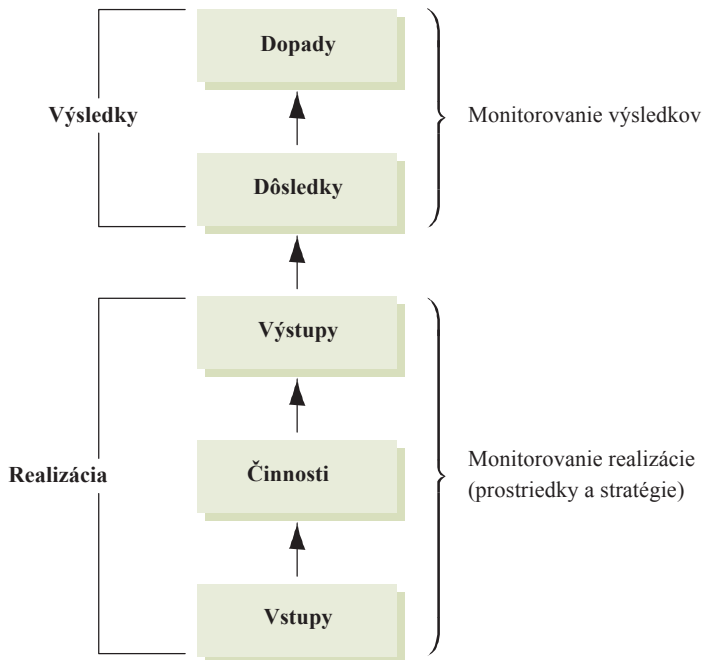
Obrázok 3.8 uvádza príklad zníženia detskej úmrtnosti.

6. krok: Monitorovanie výsledkov



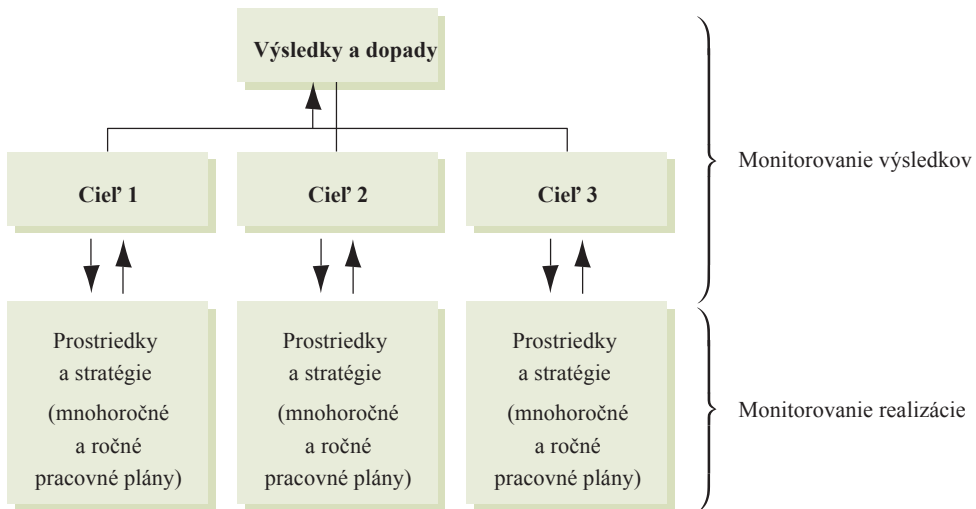
Spolupráca s partnermi je mimoriadne dôležitá. Mnohí partneri na najnižšej úrovni tejto hierarchie prispievajú vstupmi, činnosťami a výstupmi, čo je súčasťou stratégie na dosiahnutie cieľov (obrázok 3.9).

Obrázok 3.6 Kľúčové typy monitorovania



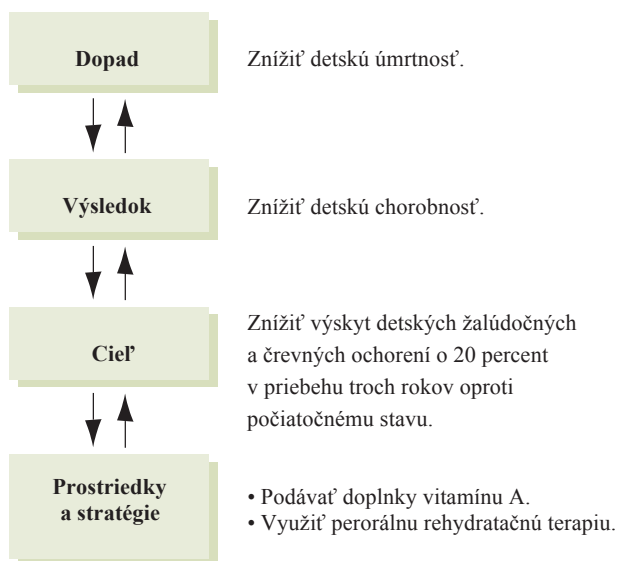
Zdroj: Prevzaté od Binnendijk 2000

Obrázok 3.7 Súvislosti medzi monitorovaním realizácie a monitorovaním výsledkov



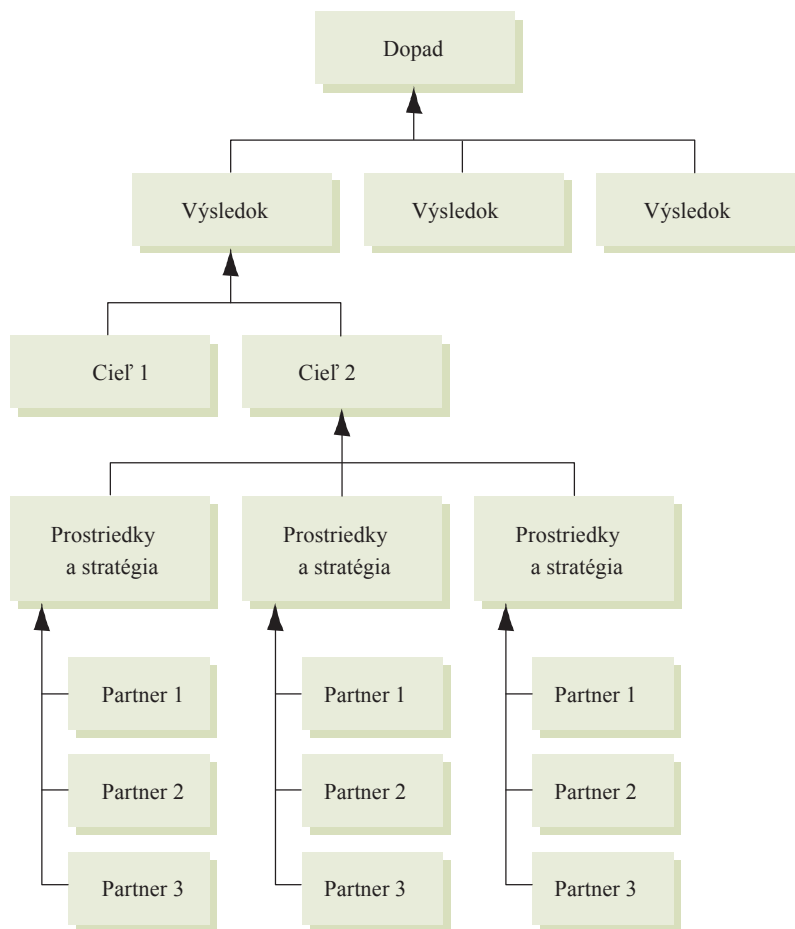
Zdroj: Kusek a Rist 2004

Obrázok 3.8 Príklad súvislosti medzi monitorovaním realizácie a monitorovaním výsledkov



Zdroj: Kusek a Rist 2004

Obrázok 3.9 Dosahovanie cieľov prostredníctvom partnerstva



Zdroj: Kusek a Ríst 2004

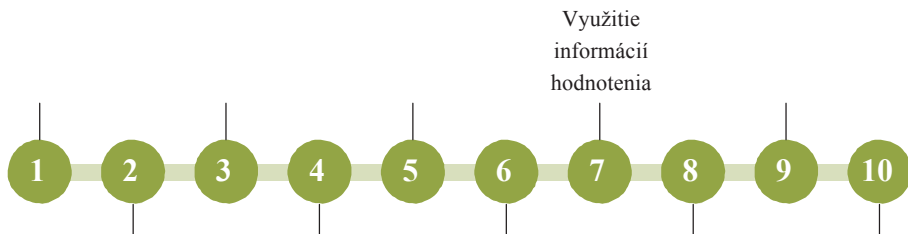
Dobrý systém MaH musí byť podporený rozpočtom, personálnymi plánmi a plánmi činností. Budovanie efektívneho systému MaH zahŕňa administratívne a inštitucionálne úlohy vrátane nasledujúcich:

- stanovenie zberu údajov, ich analýzy a návodov na vykazovanie,
- určenie toho, kto bude zodpovedný za konkrétne činnosti,
- stanovenie prostriedkov kontroly kvality,
- stanovenie časového harmonogramu a nákladov,
- fungovanie prostredníctvom úloh a povinností vlády, ďalších partnerov a občianskej spoločnosti,
- zavedenie pokynov na transparentnosť a rozšírenie informácií a analýz.

Na to, aby bol systém MaH úspešný, potrebuje:

- vlastníctvo,
- riadenie,
- údržbu a
- dôveryhodnosť.

7. krok: Využitie informácií hodnotenia



Hodnotenie hrá dôležitú úlohu pri dopĺňaní informácií získaných monitorovaním priebehu smerom k výsledkom a dopadom. Zatiaľ čo monitorovanie odhalí, čo robíme vo vzťahu k ukazovateľom, cieľom a výsledkom, hodnotenie odhalí, či:

- robíme správne veci (stratégia),
- robíme veci správne (fungovanie) a či
- existujú lepšie spôsoby, ako to robiť (učenie sa).

Hodnotenie dokáže riešiť mnohé dôležité otázky, ktoré idú nad rámec vlastného monitorovacieho systému. Napríklad návrh mnohých opatrení vychádza z určitých bežných predpokladov o riešenom probléme alebo téme. Hodnotenie dokáže potvrdiť alebo spochybníť tieto kauzálne predpoklady pomocou hodnotenia založeného na teórii a pomocou logických modelov (ako opisuje kapitola 4). Hodnotenie dokáže načrieť aj hlbšie do zaujímavého alebo

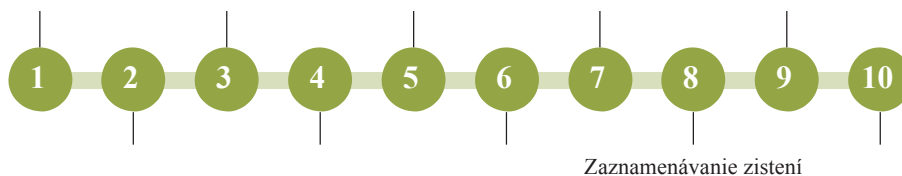
znepokojujúceho výsledku alebo trendu, ktorý vyplýva z monitorovacieho systému (napr. zistením, prečo dievčatá nedokončia vidiecke školy a odchádzajú o niekoľko rokov skôr ako chlapci).

Hodnotenie možno použiť ako doplnok k monitorovaniu:

- kedykoľvek, keď sa objaví neočakávaný výsledok alebo odchýlka, čo si vyžaduje ďalšie skúmanie,
- ak sa rozdelí rozpočet alebo pridelia zdroje na viac projektov, programov a politik,
- pri rozhodovaní o tom, či rozšíriť testovanie alebo nie,
- v prípade, že dlho nedôjde k zlepšeniu bez jasného vysvetlenia príčiny,
- ak podobné programy alebo politiky vykazujú odlišné výsledky alebo keď ukazovatele rovnakého výsledku zobrazujú odlišné trendy,
- pri pokuse pochopiť vedľajšie účinky opatrení,
- pri stanovení zásluh, hodnoty a významu toho, čo sa vykonalo,
- pri porovnávaní nákladov a prínosov.

Ak sa vlády a organizácie budú spoliehať na informácie získané zo systému MaH, musia prihliadať na kvalitu a dôveryhodnosť informácií, ktoré zhromažďujú. Nedostatočné, nepresné a skreslené informácie neslúžia svojmu účelu.

8. krok: Zaznamenávanie zistení



Určenie toho, aké zistenia sa vykážu, kým, v akom formáte a v akých intervaloch je dôležitou súčasťou MaH. Analyzovanie a zaznamenávanie údajov:

- poskytuje informácie o stave projektov, programov a politik,
- poskytuje kľúč k problémom,
- vytvára príležitosti na uvažovanie o zlepšeniach pri realizácii politik,
- poskytuje časom dôležité informácie o trendoch a smeroch,
- pomáha potvrdiť alebo spochybnit' teóriu zmeny v kontexte projektu, programu alebo politiky. (Analýza a zaznamenávanie údajov sú podrobnejšie rozpracované v ďalších kapitolách.)

Hodnotiteľ musí mať istotu, aby zistil, aké sú hlavné rozhodovacie body na úrovni projektu, programu a politiky, aby bolo jasné, kedy budú zistenia MaH najužitočnejšie pre tých, ktorí rozhodujú. Ak príde analýza údajov príliš neskoro, nebudú môcť ovplyvniť rozhodnutia.

Všetky dôležité výsledky by sa mali zaznamenávať, a to tak pozitívne ako aj negatívne (tabuľka 3.6). Dobrý systém MaH by mal poskytnúť systém včasného varovania na odhalenie problémov a rozporov, ako aj preukázať hodnotu intervencie. Správy o výkonnosti by mali obsahovať vysvetlenia o zlých alebo neuspokojivých výsledkoch a mali by dokumentovať nejaké kroky, ktoré už prebiehajú na ich riešenie.

Pri analýze a predkladaní údajov by mali hodnotitelia:

- porovnávať údaje ukazovateľov s počiatočnými a cieľovými hodnotami a poskytnúť tieto informácie v zrozumiteľnej grafickej podobe (kapitola 13),
- porovnávať aktuálne informácie s minulými údajmi a hľadať vzory a trendy,
- dávať pozor na formulovanie zovšeobecňujúcich záverov, ktoré sú založené na nedostatočných informáciách (čím viac zozbieraných údajov, tým si hodnotiteľ môže byť istejší, že trendy sú skutočné),
- ľudí, ktorí prinášajú zlé správy, nemali trestať (neprijemné zistenia môžu určovať nové trendy alebo vopred upozorniť manažérov na problémy, čo im umožní tieto problémy riešiť).

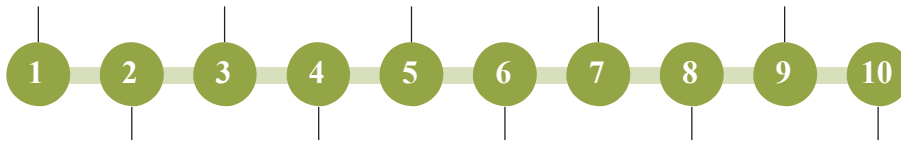
Tabuľka 3.6 Tabuľka ukázkového zaznamenávania výsledkov

Ukazovateľ výsledku	Počiatočná hodnota	Aktuálna hodnota	Cieľ	Rozdiel (cieľ mínus aktuálna hodnota)
Rozsah hepatitídy ($N = 6\ 000$)	30	35	20	-5
Percento detí so zlepšením celkového zdravotného stavu ($N = 9\ 000$)	20	20	24	-4
Percento detí, ktoré vykazujú 4 z 5 pozitívnych bodov na fyzických testoch ($N = 3\ 500$)	50	65	65	0
Percento detí so zlepšením celkového výživového stavu ($N = 14\ 000$)	80	85	83	2

Zdroj: Kusek a Rist 2004

9. krok: Využívanie zistení

Využívanie zistení



Zdroj: Kusek a Rist 2004

Jadrom systému MaH nie je len vygenerovať informácie na základe výsledkov, ale dostať tieto informácie k príslušným používateľom včas tak, aby ich mohli vziať do úvahy (alebo ich ignorovať) pri riadení projektov, programov alebo politík. Partneri a občianska spoločnosť zohrávajú významnú úlohu pri použití týchto informácií na posilnenie zodpovednosti, transparentnosti a postupov na pridelenie zdrojov.

Stratégie na zdieľanie informácií, ktoré môžu byť realizované na akejkoľvek vládnej úrovni, obsahujú:

- *Posilnenie médií.* Média môžu pomôcť šíriť zistenia generované systémami MaH na základe výsledkov. Môžu byť taktiež užitočné pri odhaľovaní korupcie a vyzývaní k lepšiemu spravovaniu.
- *Uzákonne právných predpisov o slobode informácií.* Sloboda informácií je silný nástroj, ktorý možno použiť pri zdieľaní informácií s dotknutými zainteresovanými stranami.
- *Zavedenie e-Governmentu.* e-Government zahŕňa používanie informačnej technológie pre lepšiu dostupnosť, dosah, informácie a služby. e-Government umožňuje zainteresovaným pri získavaní informácií komunikovať priamo s vládou a dokonca podnikat' cez internet.
- *Doplnenie informácií o interných a externých internetových súboroch.* Informácie možno zdieľať zdieľaním údajov alebo uverejňovaním správ na interných (úrad alebo vláda) a externých webových stránkach. Mnoho agentúr takisto spravuje databázy hodnotiacich správ, dokonca s možnosťou vyhľadávania.
- *Zverejnenie výročných správ o rozpočte.* Najlepší spôsob ako komunikovať to, ako sa použili peniaze daňových poplatníkov, je zverejniť rozpočet. Tým umožníte občanom sledovať kvalitu a úroveň služieb poskytovaných zo strany vlády a priority, ktorú vláda dáva konkrétnym službám či programom.
- *Zapojenie občianskej spoločnosti a skupín občanov.* Zapojenie občianskej spoločnosti a skupín občanov povzbudzuje skupiny, aby sa viac zamerali na činnosť, zodpovednosť a lepšie sa zhodli na informáciách, ktoré potrebujú.

- *Posilnenie legislatívneho dohľadu.* Zákonodarcovia v mnohých krajinách, rozvinutých i rozvojových, žiadajú informácie o výkonnosti v rámci svojej dozornej funkcie. Chcú vidieť, či sa rozpočty využívajú efektívne.
- *Posilnenie najvyššieho kontrolného orgánu.* Najvyšší kontrolný úrad je kľúčovým partnerom pri určovaní toho, ako efektívne vláda funguje. Keďže kontrolné orgány požadujú viac informácií o tom, ako dobre funguje verejný sektor, aj projekty, programy a politiky sa realizujú oveľa efektívnejšie.
- Ako výsledok zavedenia národných politík boja proti chudobe a podobných stratégií a politík partneri v tejto oblasti (najmä bilaterálne a multilaterálne organizácie poskytujúce pomoc) zdieľajú a porovnávajú svoje výsledky a zistenia.

Pochopenie užitočnosti informácií o výkonnosti pre rôznych užívateľov je hlavným dôvodom na budovanie systému MaH. Kľúčoví potenciálni užívatelia v mnohých spoločnostiach, ako sú napríklad občania, mimovládne organizácie a súkromný sektor, sú často bez informácií. Údaje MaH majú interné (vládne) i externé (spoločenské) využitie, ktoré treba vziať do úvahy a dať mu primeranú vážnosť (rámček 3.3).

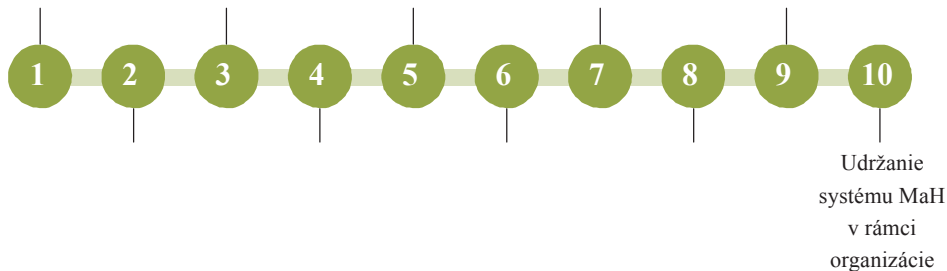
Rámček 3.3 Desat' príkladov využívania výsledkov zistení

Výsledky zistení sa dajú použiť na:

1. reagovanie na požiadavky zodpovednosti zo strany volených predstaviteľov a verejnosti,
2. pomoc pri formulovaní a zdôvodňovaní rozpočtových požiadaviek,
3. pomoc pri rozhodovaní o pridelení operačných zdrojov,
4. spustenie hĺbkového skúmania toho, aké problémy s výkonnosťou existujú (pri teórii zmeny alebo realizácie) a aké opravy si to vyžaduje,
5. pomoc pri motivovaní ľudí, aby pokračovali v zlepšovaní programu,
6. monitorovanie plnenia dodávateľov a príjemcov grantov (už nestačí, aby len zdokumentovali svoju zaneprázdnenosť),
7. poskytovanie údajov pre špeciálne hĺbkové programové hodnotenia,
8. sledovanie poskytovania služieb v porovnaní s presným výsledným cieľom (robíme veci správne?),
9. podporu strategických a iných dlhodobých plánovacích snáh (robíme správne veci?),
10. komunikáciu s verejnosťou kvôli budovaniu dôvery verejnosti.

Zdroj: Hatry 1999

10. krok: Udržanie systému MaH v rámci organizácie



Zaistenie životnosti a užitočnosti systému MaH na základe výsledkov je výzvou. Takáto udržateľnosť si vyžaduje šesť zložiek:

- dopyt,
- jasné úlohy a povinnosti,
- dôveryhodné a pravdivé informácie,
- zodpovednosť,
- schopnosť,
- stimuly.

Každá zložka potrebuje neustálu pozornosť s cieľom zabezpečiť životaschopnosť systému.

Dopyt

Dopyt po MaH môže byť budovaný a udržiavaný niekoľkými spôsobmi:

- Zabudovaním formálnej štruktúry, ktorá si vyžaduje pravidelné vykazovanie výsledkov výkonnosti (napr. požiadavka ročného vykazovania pre organizačné jednotky).
- Informovaním o dostupnosti tejto informácie prostredníctvom médií, čím sa vytvára dopyt zo strany orgánov štátnej správy, občianskych skupín, donorov a širokej verejnosti.
- Vytvorením postupov pretavenia stratégie do konkrétnych cieľov a zámerov, takže zúčastnení o strategické smerovanie organizácie budú môcť sledovať pokrok smerom k dosiahnutiu týchto cieľov.

Jasné úlohy a povinnosti

Jedným z najdôležitejších štrukturálnych opatrení na zavedenie systému MaH je vytvorenie jasných, formálnych línií inštitúcie a povinností pre zber, analýzu a vykazovanie informácií o výkonnosti. To si vyžaduje:

- vydávať jasné pokyny o tom, kto je zodpovedný za ktorý prvok systému MaH, a zabudovať zodpovednosť do hodnotení výkonnosti jednotlivcov,
- vytvoriť systém, ktorý spája funkcie centrálného plánovania a financií s funkciami línie/sektoru s cieľom podporiť väzbu medzi cyklami prideľovania rozpočtu a poskytovaním informácií z MaH, v podstate akýsi rozpočtový systém na základe výkonnosti,
- vytvoriť systém, v ktorom je dopyt po informáciách na všetkých úrovniach daného systému (to znamená, aby neexistovala žiadna časť systému, ktorou informácie len prechádzajú bez toho, aby sa použili).

Dôveryhodné a pravdivé informácie

Informačný systém výkonnosti musí byť schopný produkovať dobré aj zlé správy. Podľa toho tvorcovia informácií potrebujú ochranu pred politickými represáliami. Informácie vytvorené systémom by mali byť transparentné a musia podliehať nezávislej kontrole (napr. najvyššieho kontrolného úradu, alebo nezávislej skupiny univerzitných profesorov).

Zodpovednosť

Mali byť sa nájsť spôsoby ako zdieľať transparentné informácie s externými zainteresovanými, ktorých zaujíma výkonnosť. Kľúčové zainteresované skupiny, o ktorých zapojení treba uvažovať, sú organizácie občianskej spoločnosti, médiá, súkromný sektor a vláda.

Kapacita

Realizácia zhodnotenia pripravenosti a zameranie na organizačné schopnosti je jednou z prvých vecí, na ktoré treba myslieť pri vytváraní systému MaH. Kľúčové prvky, na ktorých treba stavať, zahŕňajú riadne technické zručnosti pri zhromažďovaní a analýze údajov, manažérske zručnosti pri stanovení strategických cieľov a rozvoja organizácie, súčasné systémy zberu a získavania údajov, neustálu dostupnosť finančných prostriedkov a inštitucionálne skúsenosti s monitorovaním a hodnotením.

Stimuly

Stimuly treba zaviesť na podporu využívania informácií o výkonnosti. Úspech musí byť uznaný a odmenený a problémy treba riešiť. Poslovia nesmú byť potrestaní, vzdelávanie organizácie je potrebné oceniť a rozpočtové úspory sa musia podeliť. Škodlivé alebo neúčinné systémy nemožno využívať na tvorbu kvalitných informácií a analýz.

Záverečné vyjadrenia

Neexistuje požiadavka, aby sa systém MaH budoval na základe týchto desiatich krokov – dajú sa vytvoriť stratégie s viac či menej krokmi. Hlavnou úlohou je zabezpečiť, aby boli uznané kľúčové funkcie a činnosti združené logickým spôsobom a následne implementované v príslušnom poradí.

Systémy MaH na základe výsledkov sú silnými riadiacimi nástrojmi. Môžu pomôcť pri zavádzaní zmien vo fungovaní vlády či organizácií. Môžu tiež pomôcť pri budovaní vedomostnej základne toho, čo funguje a čo nie.

Systém MaH na základe výsledkov sa musí udržiavať. Musí sa mu venovať neustála pozornosť, zdroje a politická vôľa. Chvíľu trvá, než sa vybuduje kultúrny posun k orientácii na výsledky, ale čas, úsilie a prínosy rozhodne stoja za námahu.

Dopyt po vytvorení kapacít sa nikdy nekončí; jediný spôsob, ako sa dokáže organizácia spustiť, je dole kopcom. Niekoľko krokov môže pomôcť zabezpečiť, aby bol systém MaH dobre nastavený a udržateľný:

- Udržať jeho zástancov na vašej strane a pomôcť im.
- Presvedčiť ministerstvo financií a zákonodarcov o tom, že systém MaH potrebuje trvalé zdroje, rovnako ako rozpočtový systém (objem prostriedkov pridelených systému MaH by mal byť približne rovnaký ako objem pridelený rozpočtovému systému).
- Hľadať každú príležitosť na prepojenie výsledných informácií s rozhodnutiami o pridelení rozpočtu a prostriedkov.
- Z začať s pilotnými snahami preukázať efektívnosť MaH na základe výsledkov.
- Z začať so stratégiou enklávy (vybudovanou napríklad okolo ostrovov inovácie) skôr než s celonárodným prístupom.
- Monitorovať pokrok smerom k implementácii a dosahovaniu výsledkov.
- Doplniť monitorovanie plnenia o hodnotenie tak, aby sa uľahčilo porozumenie výsledkov verejného sektora.

Po vytvorení tohto rámca na hodnotenie (krok 7) možno túto štruktúru použiť na vytvorenie teórie zmeny, voľbu prístupu, písanie otázok a voľbu zobrazenia hodnotenia. Tieto témy opisujú kapitoly 4 až 7.

Zhrnutie

Systém MaH na základe výsledkov môže byť cenným nástrojom pre tých, ktorí rozhodujú, a pre tvorcov politik na sledovanie výsledkov a dopadov projektov, programov a politik. Na rozdiel od tradičného hodnotenia MaH na základe výsledkov nekladie dôraz len na vstupy a výstupy, ale zameriava sa na výsledky a dopady. Je kľúčovou architektúrou pre všetky systémy merania výkonnosti.

Systémy MaH na základe výsledkov:

- využívajú počiatočné údaje na opis problému pred začatím iniciatívy,
- sledujú ukazovatele kvôli výsledkom, ktoré treba dosiahnuť,
- zhromažďujú údaje o vstupoch, činnostiach a výstupoch a ich príspevku k dosiahnutiu výsledkov a dopadov,
- posudzujú odolnosť a vhodnosť príslušnej teórie zmeny,
- zahŕňajú systematické vykazovanie zainteresovaným stranám,
- sú vedené strategickými partnermi,
- zachytávajú informácie o úspechu či neúspechu stratégie partnerstva pri dosahovaní plánovaných výsledkov,
- neustále sa snažia poskytnúť dôveryhodné a užitočné informácie ako nástroj riadenia.

Pri navrhovaní a budovaní systému MaH na základe výsledkov sa odporúča týchto desať krokov:

1. vykonanie zhodnotenia pripravenosti,
2. dohoda na výsledkoch výkonnosti, ktoré sa budú monitorovať a vyhodnocovať,
3. výber kľúčových ukazovateľov na monitorovanie výsledkov a dopadov,
4. zber počiatočných údajov o ukazovateľoch,
5. plánovanie zlepšenia: nastavenie reálnych cieľov,
6. budovanie monitorovacieho systému,
7. využitie informácií hodnotenia,
8. zaznamenávanie zistení,
9. využívanie zistení,
10. udržanie systému MaH v rámci organizácie.

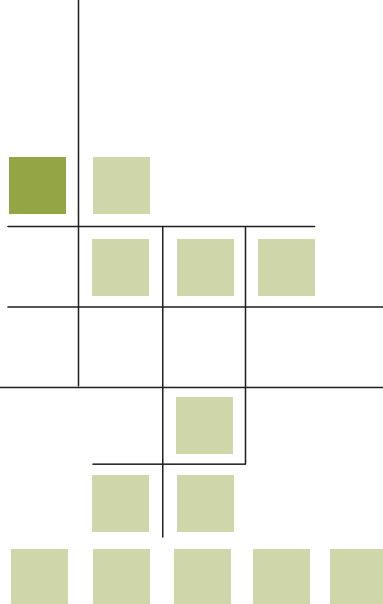
Budovanie a udržiavanie systému MaH na základe výsledkov nie je ľahké. Vyžaduje si to neustále nasadenie, politickú vôľu, podporu, čas, úsilie a prostriedky. Čelí však rôznym organizačným, technickým a politickým výzvam. Vytvorený systém môže potrebovať niekoľko revízií na to, aby vyhovoval potrebám organizácie, avšak oplatí sa to.

Zoznam použitej literatúry

- Binnendijk, Annette. 2000. Results-Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience. Paper prepared for the OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation, Paris, February 10 – 11 (revised October 2000).
- Boyle, R., and D. Lemaire, eds. 1999. *Building Effective Evaluation Capacity*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- IFAD (International Fund for Agriculture Development). 2002. *A Guide for Project M&E: Managing for Impact in Rural Development*. Rome. www.ifad.org/evaluation/guide/.
- Furubo, Jan-Eric, Ray C. Rist, and Rolf Sandahl, eds. 2002. *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Hatry, Harry P. 1999. *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, DC: Urban Institute Press.
- Khan, M. Adil. 2001. *A Guidebook on Results-Based Monitoring and Evaluation: Key Concepts, Issues and Applications*. Government of Sri Lanka, Ministry of Plan Implementation, Monitoring and Progress Review Division, Colombo.
- Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2001. Building a Performance-Based Monitoring and Evaluation System: The Challenges Facing Developing Countries. *Evaluation Journal of Australasia* 1 (2):14 – 23.
- . 2003. Readiness Assessment: Toward Performance Monitoring and Evaluation in the Kyrgyz Republic. *Japanese Journal of Evaluation Studies* 31 (1):17 – 31.
- . 2004. *Ten Steps to Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC: World Bank.
- Malik, Khalid, and Christine Roth, eds. 1999. *Evaluation Capacity Development in Asia*. United Nations Development Programme Evaluation Office, New York.
- Osborn, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government*. Boston: Addison-Wesley Publishing.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2002. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Development Cooperation Directorate and Development Assistance Committee. Paris.
- Schiavo-Campo, Salvatore. 1999. 'Performance' in the Public Sector. *Asian Journal of Political Science* 7 (2): 75 – 87.
- UNPF (United Nations Population Fund). 2002. *Monitoring and Evaluation Toolkit for Program Managers*. Office of Oversight and Evaluation. www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm.
- Valadez, Joseph, and Michael Bamberger. 1994. *Monitoring and Evaluation Social Programs in Developing Countries: A Handbook for Policymakers, Managers, and Researchers*. Washington, DC: World Bank.
- Weiss, Carol. 1972. *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wholey, Joseph S., Harry Hatry, and Kathryn Newcomer. 2001. Managing for Results: Roles for Evaluators in a New Management Era. *American Journal of Evaluation* 22 (3): 343 – 47.
- World Bank. 1997. *World Development Report: The State in a Changing World*. Washington, DC.

Webové stránky

- IDRC (International Development Research Centre). 2004. *Evaluation Planning in Program Initiatives*. Ottawa.
http://web.idrc.ca/uploads/user-S/108549984812_guideline-web.pdf.
- IFAD (International Fund for Agricultural Development). *Practical Guide on Monitoring and Evaluation of Rural Development Projects*.
<http://www.ifad.org/evaluation/oe/process/guide/index.htm>.
- Kellogg Foundation. 1998. *Evaluation Handbook*. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf>.
- Specialist Monitoring and Evaluation Web Sites.
<http://www.mande.co.uk/specialist.htm>.
- Uganda Communications Commission. 2005. Monitoring and Evaluation. In *Funding and Implementing Universal Access: Innovation and Experience from Uganda*. International Development Research Centre, Ottawa.
http://www.idrc.ca/en/ev-88227-201-1-DO_TOPIC.html.
- World Bank. *Core Welfare Indicators Questionnaire*. Washington, DC.
<http://www4.worldbank.org/afri/stats/cwiq.cfm>.
- . 2001. *Tools: Capturing Experience Monitoring and Evaluation*. Upgrading Urban Communities Resource Framework, Washington, DC.
<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/monitoring-eval.html#Anchor-Monitoring-56567>.
- . 2008. *Online Atlas of the Millennium Development Goals: Building a Better World*. Washington, DC.
<http://devdata.worldbank.org/atlas-mdg/>.



KAPITOLA 4

Pochopenie kontextu hodnotenia a programová teória zmeny

Táto kapitola je prvou z dvoch kapitol, ktoré skúmajú plánovanie hodnotení. Zaoberá sa úvodnou analýzou v hodnotení. Ak sa hodnotenie začína dobre plánovaným návrhom, je oveľa pravdepodobnejšie, že sa skončí včas a v rámci rozpočtu a vyhoví potrebám klienta a ďalších zainteresovaných strán. Úvodná analýza skúma a identifikuje poznatky z minulosti, potvrdzuje alebo spochybňuje programovú teóriu zmeny a vymedzuje kontext ovplyvňujúci program.

Táto kapitola má päť hlavných častí:

- Úvodná analýza
- Určenie hlavného klienta a kľúčových zainteresovaných strán
- Pochopenie kontextu
- Využívanie existujúcich znalostí
- Vytváranie, využívanie a hodnotenie teórie zmeny

Úvodná analýza

Kde začať? Ak sa chcete dostať do správneho cieľa, najlepšie je začať zistením, akým smerom sa uberať a čo sa už iní naučili o ceste k tomuto cieľu. Budete chcieť zbierať dôležité informácie pre rozhodnutia o časových rámcoch, nákladoch, rizikách a procesoch.



Úvodná analýza:

Skúmanie témy alebo problému, aby sme určili, čo o tom vieme a ako postupovať pri rozvíjaní hodnotiaceho dizajnu.

Úvodná analýza je skúmanie témy alebo problému, kde určíme, čo o tom vieme a ako postupovať pri príprave hodnotiaceho dizajnu. Presne to robí hodnotiteľ, keď chce prísť na to, ako postupovať.

Pri úvodnej analýze hodnotiteľ skúma tieto typy otázok:

- Kto je hlavným klientom hodnotenia? Kto sú ďalšie dôležité zainteresované strany? Aké témy sú predmetom hodnotenia?
- Ako ovplyvní načasovanie hodnotenia vo vzťahu k projektu, programu alebo politike vlastné hodnotenie?
- Koľko času je k dispozícii na realizáciu hodnotenia?
- Aká je povaha a rozsah dostupných zdrojov?
- Má teória spoločenských vied význam pre hodnotenie?
- Čo zistili hodnotenia podobných programov? Aké problémy vyzdvihli?
- Aká teória zmeny stojí za projektom, programom alebo politikou?
- Aké aktuálne údaje sa dajú použiť pri tomto hodnotení?

Mnohí hodnotitelia nemajú trpezlivosť na dokončenie plánovania hodnotenia, a preto urýchlujú zber údajov. Snažia sa robiť prieskum v rovnakom čase ako zber údajov. Avšak dokončenie dobrej úvodnej analýzy je pre získavanie poznatkov o intervencii zásadná vec. Dokáže ušetriť čas a peniaze na hodnotenie, zabezpečiť, aby hodnotenie spĺňalo potreby klientov, a udržať a budovať vzťahy nielen s klientom, ale aj s kľúčovými zainteresovanými stranami. Dobrá úvodná analýza by mala zabezpečiť, aby sa nezberali údaje, ktoré možno nebudú nikdy použité, ale aby hodnotenie riešilo správne otázky a pomohlo získať potrebné informácie.

Na začiatku hodnotenia mnohí hodnotitelia zvyčajne stanovujú predpoklady, z ktorých niektoré môžu byť nesprávne. Môžu napríklad predpokladať, že existuje bohatá infraštruktúra údajov, kým v skutočnosti bude k dispozícii len málo údajov. Môžu predpokladať, že skúsení konzultanti s rozsiahlymi znalosťami krajiny im pomôžu s hodnotením, avšak neskôr zistia, že ľudia, s ktorými rátali, majú plné ruky práce s inými projektmi. Obdobie skúmania je potrebné na to, aby sa dozvedeli o dostupnosti údajov a ďalších zdrojov.

Vyváženie odhadovaných nákladov a prínosov hodnotenia

Očakávané náklady a prínosy hodnotenia a ako ich vyvážiť by mali byť súčasťou úvodného plánovania. Prínosy hodnotenia môžu zahŕňať:

- rozhodovanie na základe dôkazov, ktoré vedie k správnym rozhodnutiam o tom, čo rozšíriť alebo replikovať, čo vylepšiť alebo čo ukončiť či znížiť,
- príspevanie k vedomostiam o tom, čo funguje (a za akých podmienok) a čo nie,
- budovanie lokálnej kapacity.

Dôležité sú aj náklady na hodnotenia. Mali by sa zohľadniť aj z hľadiska:

- nákladov programu (minúť 50 000 eur na hodnotenie programu za 25 000 eur nedáva zmysel),
- ďalšej záťaže pre tých, ktorí musia počas hodnotenia venovať čas poskytovaniu informácií alebo inak pomáhať hodnotiteľom,
- nákladov na povest' hodnotiteľa a komunity hodnotiteľov, ak by boli výsledky sporné v prípade, že hodnotenie rieši spolitizovaný či kontroverzný program alebo na vykonanie komplexného hodnotenia nie je dostatok času.

Úskalia v procese úvodného plánovania

Presvedčenie, že všetko sa dá vopred naplánovať a že ak sa úvodné plánovanie zrealizuje hladko, bude mať aj celé hodnotenie nevyhnutne hladký priebeh, je potenciálnym úskalím tohto procesu. K ďalším úskaliam patrí:

- odolnosť voči zmenám pôvodného plánu (Leeuw 2003),
- McDonaldizácia spoločnosti – „proces, pri ktorom princípy reštaurácie rýchleho občerstvenia ovládajú čoraz viac sektorov americkej spoločnosti ako aj zvyšku sveta“ (Ritzer 1993, s. 1) (tento výraz sa používa najmä pri kontrolných zoznamoch, zoznamoch úloh a rámcoch, ktoré nahrádzajú racionálne myslenie),
- pevné presvedčenie („otrepané pravdy“), ktoré sa objavuje pri vykonávaní úvodného plánovania („náhodné experimenty? v nijakom prípade: príliš zložitá, príliš drahá a príliš náročná“),
- skupinové myslenie (súhlas s názorom skupiny, aby sme aj naďalej boli jej súčasťou aj napriek inému osobnému názoru),
- neprimeraná váha názorov ľudí, ktorí sú pri moci (automatické prikladanie váhy hodnote návrhov podľa postavenia tých, ktorí ich vytvárajú).

Určenie hlavného klienta a kľúčových zainteresovaných strán

Dôležitou súčasťou úvodnej analýzy je určenie hlavného klienta a kľúčových zainteresovaných strán projektu, programu alebo politiky. Určenie kľúčových zainteresovaných strán nemusí byť vždy jednoduché.

Hlavný klient

Zvyčajne je to jedna kľúčová zainteresovaná strana alebo záujmová skupina, ktorá sponzoruje alebo požiadava o hodnotenie a je hlavným príjemcom výstupov. Táto zainteresovaná strana alebo záujmová skupina je hlavným klientom hodnotenia. Potreby tohto klienta budú mať veľký vplyv na hodnotenie.

Hlavný klient môže:

- schvaľovať a financovať program,
- schvaľovať a financovať hodnotenie,
- zodpovedať sa za intervencie verejnosti,
- byť stranou, ktorej sa zodpovedajú hodnotitelia.

Hlavný klient je jeden. Je dôležité stretnúť sa s ním (alebo s jeho zástupcami, ako je správna rada v prípade, že klientom je skupina) ešte pred hodnotením, aby definoval predmet hodnotenia zo svojho pohľadu. Počas tohto stretnutia by sa mali hodnotitelia pýtať na potreby načasovania zo strany klienta a plánované využitie hodnotenia. Hodnotiteľ, ktorý ako prvý počúva a zisťuje u klienta informácie týkajúce sa určenia tém, ktoré sú dôvodom žiadosti o hodnotenie, sa môže neskôr vrátiť a buď predstaviť klientovi široké možnosti spôsobu dizajnu k hodnoteniu alebo navrhnúť pre hodnotenie jednotný odporúčaný postup.

Zainteresované strany

■ Zainteresovaná strana:

Osoba alebo organizácia iná ako klient, ktorá sa podieľa na intervencii.

Zainteresované strany sú osoby alebo organizácie iné ako klient, ktoré sa podieľajú na intervencii. Zvyčajne sú to tí, na ktorých má intervencia vplyv, a to buď počas jej realizácie alebo v nasledujúcich rokoch. Je dôležité zahrnúť medzi zainteresované strany aj tých, ktorí by sa obvykle na hodnotení nezúčastnili.

Zainteresované strany môžu byť:

- účastníci,
- priami príjemcovia,
- nepriami príjemcovia,
- rozvojové organizácie, ktoré poskytujú financovanie,
- vládni predstavitelia, volení zástupcovia a štátni zamestnanci,
- programoví riaditelia, pracovníci, členovia správnej rady, manažéri a dobrovoľníci,

- zákonodarcovia,
- komunitné a záujmové skupiny alebo združenia vrátane tých, ktoré môžu mať inú agendu ako predstavitelia programu.

Zainteresované strany často pristupujú k intervenciám z rôznych perspektív. Donor sa môže obávať toho, či sa peniaze vynakladajú správne a či sú opatrenia efektívne. Programový manažér sa môže obávať toho, či sú intervencie dobre riadené a vyplýva z nich ponaučenie. Účastníci programu môžu požadovať viac služieb alebo ich lepšiu kvalitu. Politickí predstavitelia sa môžu najviac obávať toho, či majú intervencie očakávaný dopad. Iní v komunite môžu chcieť intervencie opakovať alebo rozšíriť či obmedziť to, čo vnímajú ako negatívne dôsledky intervencií. Takáto rôznorodosť záujmov je dobrá vec, ktorá sa môže ukázať už v úvodných debatách.

Úlohy každého jednotlivca alebo skupiny vo vzťahu k hodnoteniu a jeho prípadnému využitiu by mali byť jasne stanovené (tabuľka 4.1).

Určenie a zapojenie kľúčových zainteresovaných strán

Kľúčové zainteresované strany možno určiť pri pohľade na dokumenty intervencie a pri rozhovore s hlavným klientom hodnotenia, so sponzormi programu, s programovými pracovníkmi, miestnymi úradníkmi a účastníkmi programu. Zainteresované strany možno najskôr vypočúť alebo spojiť do malých skupín. Pri kontakte so zainteresovanými stranami v súvislosti s hodnotením musí mať ten, kto plánuje hodnotenie, jasno v tom, aký je účel rozhovoru s každou zo zainteresovaných strán (oboznámiť ich s nadchádzajúcim hodnotením, požiadať o definovanie problémov, ktoré by malo hodnotenie riešiť).

Zvýšenie využitia hodnotenia je proces, ktorý sa začína stretnutím s hlavným klientom a zapojením kľúčových zainteresovaných strán do návrhu hodnotenia. Nejde o niečo, čo sa stane až pri vytvorení a zverejnení hodnotiacej správy. Pri niektorých hodnoteniach sa kľúčové zainteresované strany stretávajú pravidelne alebo sa zavedie ešte formálnejšia štruktúra. Manažér hodnotenia môže zriadiť poradný alebo riadiaci výbor.

Zapojenie kľúčových zainteresovaných strán hneď na začiatku umožňuje hodnotiteľovi lepšie pochopiť intervencie, čo sa nimi malo dosiahnuť, a problémy a výzvy, ktorým pri tom čelili. Hodnotiaci tím tak bude lepšie informovaný o témach, ktoré majú byť do hodnotenia zahrnuté, rovnako ako o špecifických informáciách, ktoré budú potrebné, kedy budú potrebné a kto ich môže poskytnúť. Stretnutie s kľúčovými zainteresovanými stranami pomôže zaistiť, aby hodnotenie nevynechalo hlavné problémy. Pomáha to tiež získať „dôveru“ v hodnotenie:

- ak dáme zainteresovaným stranám vedieť, že problémy a otázky, ktoré nastolili, sa starostlivo zvažia, zvýši to ich podporu a záujem o hodnotenie. Takto sa buduje využitie hodnotenia.

Rozsah, v ktorom sa zainteresované strany aktívne zapájajú do navrhovania a realizácie hodnotenia, závisí od viacerých faktorov vrátane zdrojov a vzťahov. Zainteresované strany si možno nebudú môcť dovoliť napríklad zanedbať bežné povinnosti alebo vzniknú politické dôvody, prečo musí byť hodnotenie čo najviac nezávislé.

Analýza zainteresovaných strán

Na analýzu zainteresovaných strán bolo vytvorených množstvo návodov. Jeden takýto proces určenia a posudzovania významu kľúčových ľudí, skupín alebo inštitúcií, ktoré môžu významne ovplyvňovať úspech hodnotenia, uvádza na svojej webovej stránke Management Sciences for Health v Príručke riadenia kvality (1998). Uvádza aj niekoľko ďalších dôvodov na uskutočnenie analýzy zainteresovaných strán:

- určiť ľudí, skupiny a inštitúcie, ktoré môžu ovplyvniť hodnotenie (pozitívne alebo negatívne),
- predvídať, aký vplyv, pozitívny alebo negatívny, budú mať tieto skupiny na hodnotenie,
- vyvinúť stratégie na získanie čo najúčinnejšej podpory iniciatívy a znížiť prekážky úspešnej realizácie hodnotenia.

Rámček 4.1 zobrazuje šablónu na vytvorenie analýzy zainteresovaných strán. Podobne ako v tabuľke 4.1 kladie dôraz na tvorbu podpory a znižovanie odporu voči hodnoteniu.

Rovnako dôležité ako byť obsažný je tiež dôležité nebyť príliš komplexný. Snaha zapojiť tých na periférii môže viesť len k ich podráždeniu.

Hodnotitelia niekedy priamo zapájajú jednu alebo viacero zainteresovaných strán do plánovania a realizácie hodnotenia. (Participatívne hodnotenia sú uvedené v kapitole 5.) V takýchto situáciách sa hodnotiteľ snaží o zapojenie zainteresovanej strany do:

- formulovania referenčných podmienok,
- výberu hodnotiaceho tímu,
- analýzy údajov,
- definovania zistení a formulovania záverov a odporúčaní (Mikkelsen 2005).

Pochopenie kontextu

Úvodná analýza takisto skúma vzťah medzi programovými etapami a širším účelom hodnotenia. Životnosť projektu, programu alebo politiky si možno predstaviť ako postup, v ktorom sa v rôznych fázach kladú rôzne hodnotiace otázky. Napríklad nedávalo by zmysel hodnotiť, či sa dosiahli ciele programu, len pár mesiacov po tom, ako došlo k prideleniu finančných prostriedkov. Vhodnejšou otázkou v tejto ranej fáze by mohlo byť, či program získal vstupy

Tabuľka 4.1 Úlohy zainteresovaných strán v hodnotení

Zainteresovaná strana	Robiť politiku	Tvoriť operačné rozhodnutia	Dodávať vstup do hodnotenia	Reagovať	Len v prípade záujmu
Tvorcovia programu					
Investori programu					
Štatutár, správna rada alebo agentúra					
Poskytovatelia ďalších zdrojov (zariadenia, spotrebný materiál, peňažné príspevky)					
Vedúci implementačných agentúr a vedúci pracovníci					
Programoví manažéri zodpovední za implementáciu					
Programoví pracovníci					
Monitorovací pracovníci					
Priami príjemcovia programu					
Nepriami príjemcovia programu					
Potenciálni osvojitelia programu					
Osoby vylúčené z programu (napr. podľa vstupných kritérií)					
Osoby, ktoré vnímajú negatívne dopady programu alebo hodnotenia					
Ľudia, ktorí v dôsledku programu strácajú právomoc					
Ľudia, ktorí v dôsledku programu strácajú príležitosti					
Členovia komunity alebo verejnosti					
Ostatní					

Zdroj: Autori

potrebné na realizáciu. Pancer a Westhues (1989) predkladajú typológiu tohto postupu programových etáp a hodnotiacich otázok (tabuľka 4.2). Otázky, ktoré uvádzajú, slúžia iba ako príklady; v každej fáze možno položiť mnoho potenciálnych otázok.

Ďalším krokom pri úvodnej analýze je určiť strategický kontext. Výskum môže nájsť hodnotenia vykonané na podobných programoch. Hodnotiteľ začína prehľadom hodnotiacich správ a preskúmaním tém, ktoré sa v nich riešia, typu zvoleného dizajnu, použitých nástrojov a zistení. Ak ide o hodnotenie novej intervencie, možno bude musieť byť navrhnuté bez plánov z predchádzajúcich hodnotení. To sa však stáva len občas.

Rámček 4.1 Ako urobiť analýzu zainteresovaných strán

1. Popremýšľať nad určením osôb, skupín a inštitúcií, ktoré ovplyvnia alebo môžu byť ovplyvnené intervenciou. Zapísať ich do stĺpca zainteresovaných strán v tabuľke.
2. Definovať konkrétne záujmy každej zainteresovanej strany pri hodnotení. Vziať do úvahy otázky ako napríklad potenciálne prínosy hodnotenia pre zainteresovanú stranu, zmeny, ktoré si hodnotenie môže vyžadovať zo strany zainteresovaných strán, a projektové činnosti, ktoré môžu zainteresovanej strane spôsobiť škodu alebo konflikt. Zaznamenať tieto záujmy do stĺpca s označením „záujmy zainteresovanej strany na projekte, programe alebo politike“.
3. Určiť dôležitosť záujmov každej zo zainteresovaných strán v prospech hodnotenia. Vziať do úvahy (a) úlohu kľúčovej zainteresovanej strany na to, aby bolo hodnotenie úspešné, a pravdepodobnosť, že zainteresovaná strana bude túto úlohu hrať a (b) pravdepodobnosť a dopad negatívnej reakcie zainteresovanej strany na hodnotenie. Pri každej zainteresovanej strane zapíšte vaše zhodnotenie do stĺpca „posúdenie možného dopadu“ označením písmenom A pre nesmierne dôležité, B pre pomerne dôležité a C pre nie príliš dôležité.
4. Vziať do úvahy typy úkonov, ktorými by ste získali podporu zainteresovanej strany a znížili jej odpor. Zvážiť, akým spôsobom pristupovať ku každej zo zainteresovaných strán. Aké problémy bude chcieť zainteresovaná strana v hodnotení riešiť? Je dôležité zapojiť zainteresovanú stranu do procesu plánovania? Existujú iné skupiny alebo jednotlivci, ktoré môžu ovplyvniť zainteresovanú stranu pri podpore vášho hodnotenia? Zaznamenajte si vaše stratégie na získanie podpory alebo zníženie prekážok vášho hodnotenia do posledného stĺpca v tabuľke.

Tabuľka Vzor na vykonanie analýzy zainteresovaných strán

Zainteresovaná strana	Záujmy zainteresovaných strán v projekte, programe alebo politike	Posúdenie možného vplyvu hodnotenia na zainteresovanú stranu a zainteresovanej strany na hodnotenie	Potenciálne stratégie na získanie pomoci alebo zníženie prekážok

Zdroj: Management Sciences for Health and the United Nations Children's Fund 1998

Tabuľka 4.2 Otázky v rôznych fázach hodnotenia

Fáza vývoja programu	Hodnotiace otázky
1. Zhodnotenie sociálneho problému a potrieb	Do akej miery boli potreby komunity naplnené?
2. Stanovenie cieľov	Čo sa musí spraviť na uspokojenie týchto potrieb?
3. Návrh programových alternatív	Aké služby by sa mohli využiť na vykonanie želaných zmien?
4. Výber alternatívy	Ktorý z možných programových dizajnov je najširší?
5. Programová implementácia	Ako by sa mal program uviesť do činnosti?
6. Programové fungovanie	Funguje program podľa plánu?
7. Výsledky/účinky/dopady programu	Má program želané výsledky a dopady?
8. Programová účinnosť	Dosiahli sa výsledky a dopady programu za rozumnú cenu?

Zdroj: Prevzaté z Pancer a Westhues 1989

Využívanie existujúcich znalostí

Úvodná analýza skúma existujúce teoretické a empirické poznatky o projekte, programe alebo politike. To je známe aj ako využívanie *vedomostného fondu*.

Poznatky z hodnotenia a ďalšie sociálne výskumy vrátane ekonomických štúdií sa zvyšujú každý deň. Časopisy obsahujú články, ktoré spájajú hromadenie nových poznatkov o konkrétnej téme, ako je vplyv veľkosti triedy na učenie alebo nutričné programy pre nastávajúce matky súvisiace s pôrodnou hmotnosťou dojčiat. Výskum zameraný na problém o tom, ako organizácie fungujú, kombinuje teórie a výskumy z takýchto rozmanitých odborov, ako je organizačná sociológia, kognitívna psychológia, teória verejnej voľby, právo a ekonómia (Scott 2003; Swedberg 2003). Organizácie ako napríklad Campbell Collaboration (<http://www.campbellcollaboration.org/>) posudzujú kvalitu hodnotení danej témy a zhromažďujú také, ktoré spĺňajú ich kritériá. Úložiská náhodných experimentov v oblasti trestného súdnicstva a prevencie kriminality, sociálnych humanitárnych programov a zdravotných a vzdelávacích programov uvádzajú, že sa uskutočnilo viac ako 10 000 „experimentov“ (Petrosino a iní 2003). Pri organizovaní a plánovaní hodnotenia je dôležité stanoviť a preskúmať príslušný vedomostný fond (rámček 4.2).

Vytváranie, využívanie a hodnotenie teórie zmeny

Posledná časť úvodnej analýzy vytvára teóriu zmeny a pochopenie, ako ju používať a hodnotiť. Základná logika teórie zmeny je pri hodnotení dôležitou témou, či už v ex-ante alebo ex-post fáze štúdie. Táto časť sa zaoberá tým, prečo používať teóriu zmeny, ako vytvoriť teóriu zmeny a ako zhodnotiť teóriu zmeny.

■ ■ Vedomostný fond:

Súbor existujúcich teoretických a empirických poznatkov o projekte, programe alebo stratégii.

Rámček 4.2 Využívanie vedomostného fondu pri prevencii kriminality

Z analýzy údajov o prevencii kriminality vyplýva, že 29 programov fungovalo, 25 nefungovalo a 28 bolo sľubných (informácie o ďalších 68 programoch neboli jasné). Tieto zistenia sú založené na syntéze viac ako 600 hodnotení vrátane hodnotenia prevencie trestnej činnosti v školách a rodinách, programov na znižovanie lúpeží, zatýkania za prechovávanie drog, policajnej činnosti/hot spotov, uzavretého okruhu iniciatív, susedského dozoru, poradenských programov a typov väzenských sankcií a programov (zvládanie hnevu, vzdelávacie programy, kognitívne programy zamerané na zníženie recidívy, vojenské tréningové tábory, atď.).

Zdroj: Sherman a iní 2002

Teória zmeny:

Akýsi stavebný plán potrebný na dosiahnutie dlhodobých cieľov iniciatívy sociálnej zmeny.

Hoci sa definície môžu líšiť (kapitola 3), jedna z definícií *teórie zmeny* uvádza, že ide o „inovatívny nástroj na navrhnutie a zhodnotenie iniciatív sociálnych zmien“, akýsi „stavebný plán“, ktorý umožní dosiahnuť dlhodobé ciele iniciatívy sociálnych zmien (ActKnowledge a Aspen Institute 2003). Teória zmeny sa môže vnímať aj ako reprezentácia toho, ako chce organizácia alebo iniciatíva dosiahnuť výsledky a stanoviť základné vzniknuté predpoklady.

Teória zmeny musí:

- opísať sled vstupov, ktoré bude projekt, program alebo politika využívať; činnosti, ktoré vstupy podporia; výstupy, ktoré projekt, program alebo politika plánuje z hľadiska rozpočtu (jedna činnosť alebo kombinácia činností); a očakávané výsledky a dopady,
- určiť udalosti alebo okolnosti, ktoré môžu mať vplyv na získanie výsledkov,
- stanoviť predpoklady programu z hľadiska príčin a dôsledkov,
- stanoviť kľúčové predpoklady, ktoré je v kontexte politiky, prostredia a prehľadu literatúry potrebné v hodnotení skúmať.

Určenie udalostí alebo okolností, ktoré môžu ovplyvniť to, či intervencia dosiahla požadované výsledky, je nevyhnutné najmä vzhľadom na previazanosť a zložitosť programov. Ako uvádza Pawson (2006):

...významnou zmenou vo verejnej politike za posledné roky bol vzostup komplexných, mnohocieľových, mnohomiestnych, mnohostranných, mnohopredmetových programov Dôvody sú jasné. Korene sociálnych problémov sa prepletajú. Deficit zdravia môže mať pôvod vo vzdelávacom znevýhodnení, v nerovnosti na trhu práce, environmentálnych rozdieloch, vo vylúčení z bývania, a tak ďalej. Tí, ktorí rozhodujú, v dôsledku toho začali premýšľať, či intervencia zameraná na jeden problém alebo niekoľko intervencií s rovnakým problémom dokáže liečiť len tento konkrétny problém.

Pawson je presvedčený, že v takýchto prípadoch by hodnotitelia mali:

- pochopiť základnú teóriu programu,
- preskúmať existujúce dôkazy prostredníctvom výskumnej syntézy,
- zobrazíť komplexný program ako reťazec intervencií s jednou skupinou zainteresovaných strán, ktoré poskytujú zdroje (materiálne, sociálne, kognitívne alebo emocionálne) iným skupinám zainteresovaných strán v očakávaní, že nastane zmena správania.

Pri plánovaní hodnotenia treba pozornosť sústrediť na otázku, ako sa bude teória zmeny, na ktorej je program postavený, vykladať a skúšať. Pri prehľade kľúčových komponentov a interakcií projektu, programu alebo politiky by sa mali použiť vizuálne prvky. Mali by ukázať príčiny a vplyvy projektov, programov alebo politik – články v reťazci úvah o tom, čo spôsobuje čo. Požadovaný dopad či cieľ je často zobrazený ako posledný článok v modeli.

Hodnotou teórie zmeny je, že vizuálne vyjadruje presvedčenie o tom, prečo projekt, program alebo politika má šancu na úspech pri dosahovaní svojich cieľov. Teória zmeny špecifikuje aj zložky programu a ich vzájomné vzťahy. Zdroje sú k dispozícii na to, aby sa organizácia mohla zapájať do činností na dosiahnutie konkrétnych cieľov. Tieto zdroje, aktivity, výstupy, predpokladané výsledky a dopady sú vzájomne prepojené.

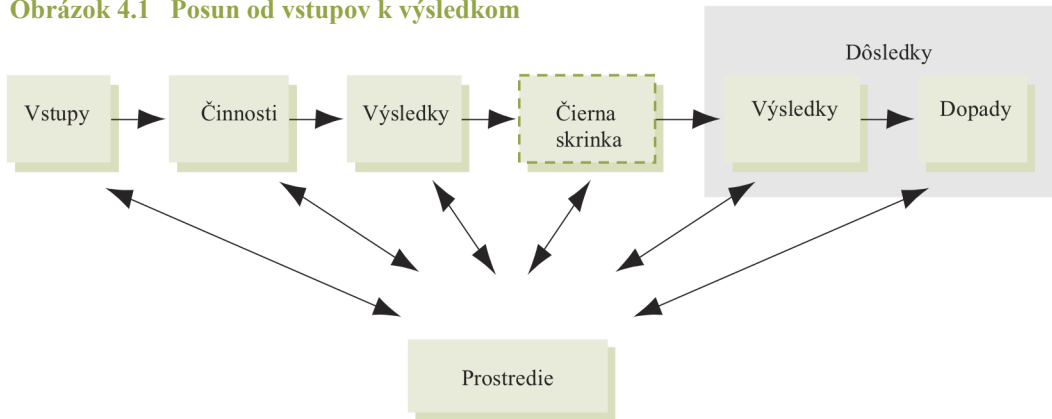
V niektorých prípadoch môžu hodnotitelia zistiť, že daná intervencia už má teóriu zmeny. Ak áno, treba ju starostlivo skontrolovať. V mnohých prípadoch bude potrebné upresniť alebo prepracovať existujúcu teóriu zmeny a potvrdiť ju u ľudí, ktorí sú priamo zainteresovaní. Ak neexistuje žiadna teória zmeny, hodnotiteľ by ju mal vytvoriť a prípadne konzultovať s programovým manažérom a pracovníkmi.

Popri teórii zmeny sa musia stanoviť aj predpoklady. Najzásadnejším predpokladom je, že hodnotenie by malo otestovať (na základe prevládajúceho politického a strategického prostredia, ako aj prehľadu literatúry) aj potrebu identifikovať sa. Teórie zmeny otvárajú „čiernu skrinku“ a ukazujú, ako by mala intervencia premeniť vstupy, aktivity a výstupy na výsledky a dopady (obrázok 4.1).

Je dôležité zistiť, čo sa deje v širšom kontexte – čiže v prostredí, v ktorom program funguje. Takéto prostredie (politické, makroekonomické, strategické, atď.) ovplyvňuje všetky časti systému (obrázok 4.2).

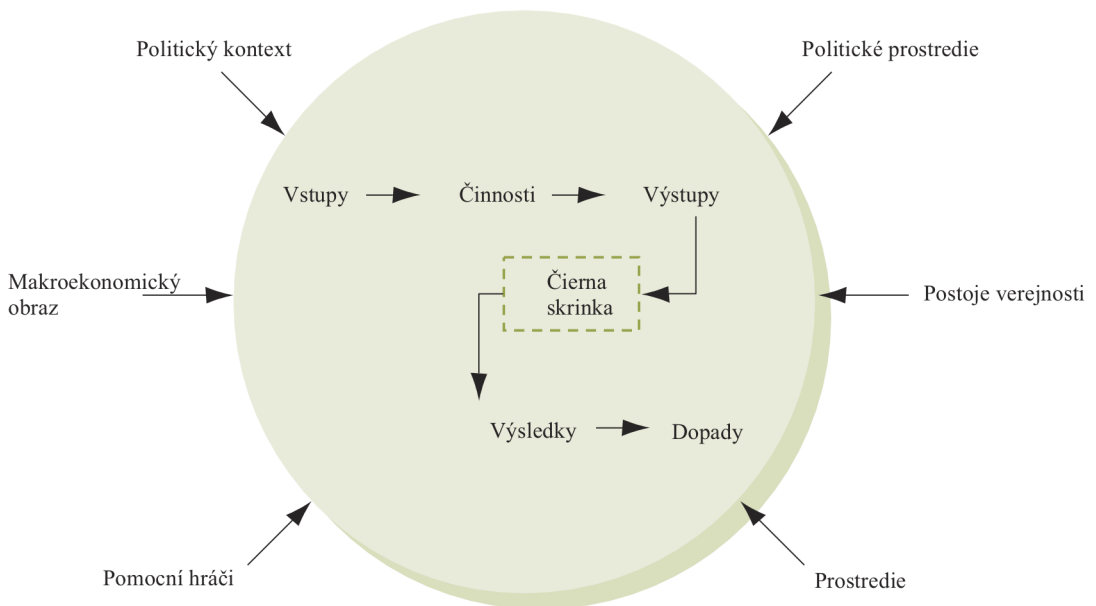
Za každým projektom, programom a politikou je teória zmeny, ktorá často čaká na to, kým bude jasne vyjadrená. Táto teória sa dá vizuálne prezentovať rôznymi spôsobmi pomocou rôznych formátov alebo modelov. Tieto formy prezentácie sa niekedy nazývajú modely teórie, logické modely, rámce zmeny, logické rámce, modely výsledkového reťazca a výsledkové modely. Každá z nich je variáciou na tému zobrazujúcu teóriu zmeny. Teória zmeny by mala znázorňovať kauzálny reťazec, zobrazovať vplyvy a určovať kľúčové predpoklady.

Obrázok 4.1 Posun od vstupov k výsledkom



Zdroj: Autori

Obrázok 4.2 Prípadné vplyvy prostredia na programové výsledky



Zdroj: Autori

Prečo používať teóriu zmeny?

Teória zmeny je dôležitá pre hodnotiteľov i pre zainteresované strany, pretože im umožňuje spolupracovať na budovaní „bežne chápanej predstavy o dlhodobých cieľoch, akým spôsobom ich dosiahnuť a čo použiť na meranie pokroku“ (ActKnowledge a Aspen Institute 2003).

Teóriu zmeny možno použiť aj pri vykazovaní výsledkov hodnotenia. Správa nadácie Kellogg (2004) spomína aj dôležitosť komunikácie pri vykazovaní úspechu a udržateľnosti programu. Uvádza tri základné spôsoby, ako môže vyobrazenie teórie zmeny podporovať strategické marketingové úsilie:

- opísať programy dostatočne jasným a konkrétnym jazykom, aby sa dali pochopiť a vyhodnotiť,
- zamerať pozornosť a prostriedky na prioritné programové operácie a kľúčové výsledky za účelom vzdelávania a zlepšenia programu,
- vypracovať ciele komunikácie a marketingové stratégie.

Stručne povedané, formulovanie teórie zmeny pre projekt, program alebo politiku má niekoľko výhod:

- Pomáha definovať prvky programov, ktoré sú pre úspech rozhodujúce.
- Pomáha budovať spoločné chápanie programu a očakávania zainteresovaných strán na základe spoločného jazyka.
- Tvorí základ pre hodnotenie.
- Definuje opatrenia na stanovenie pokroku pri vedľajších premenných, od ktorých závisia výsledky.
- Definuje predpoklady, ktoré sa môžu stať základom stanovenia hodnotiacich otázok.

Vytvorenie teórie zmeny

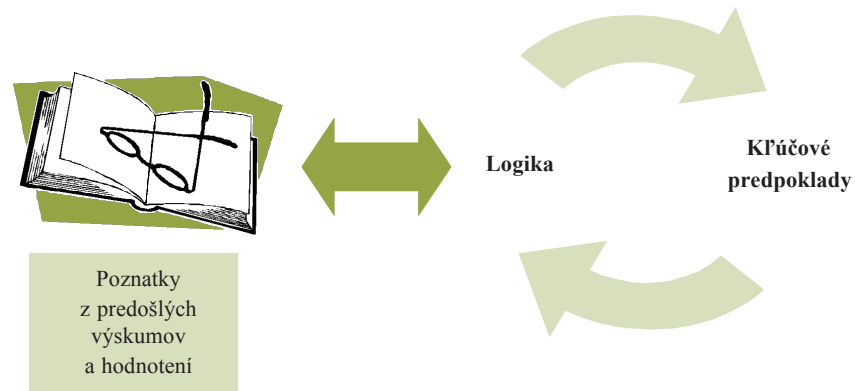
Pri tvorbe projektu, programu alebo politiky manažéri často vypracujú teóriu zmeny. Do tohto procesu môžu zapojiť aj zainteresované strany. Teória zmeny nemusí vždy byť úplne vytvorená a ak je, neznamená, že je vždy nevyhnutne konzistentná od začiatku do konca. Pri niektorých intervenciách nemusí teória zmeny ani existovať. V takom prípade ju bude musieť hodnotiteľ vypracovať. Skúmanie teórie zmeny by malo tvoriť základ každého hodnotenia.

Pred začatím kontroly alebo vypracovania teórie zmeny musia mať hodnotitelia jasnú predstavu o účele a cieľoch projektu, programu či politiky. Treba vziať do úvahy tri hlavné otázky:

- Sú výskum a hodnotenie základom projektu, programu alebo politiky?
- Aká je logika či výsledkový reťazec projektu, programu alebo politiky?
- Aké sú kľúčové predpoklady?

Proces sa začína získavaním maxima informácií o súvisiacich intervenciách a hodnoteniach. S novými informáciami sa začína proces hľadania logiky programu a kľúčových predpokladov. Keď sa určí logika, umiestni sa do reťazca udalostí, zmapuje sa a načrtne. Potom sa určia kľúčové predpoklady (obrázok 4.3).

Obrázok 4.3 Proces vypracovania teórie zmeny



Zdroj: Autori

Tvorba zistenia z predchádzajúceho výskumu a hodnotení základ programu?

Vypracovanie teórie zmeny sa začína výberom a preštudovaním literatúry. Napríklad predošlý výskum môže ukázať, že keď sú pod kontrolou ďalšie faktory, vytvára sa medzi zapojením rodičov do domácich úloh dieťaťa a jeho študijnými výsledkami pozitívny vzťah. Alebo vyhodnotenie predchádzajúceho vzdelávacieho programu v mestskej oblasti krajiny môže vykazovať pomerne dobré výsledky vďaka tomu, že súčasťou programu je návšteva učiteľa doma u žiaka. Po skončení prehľadu literatúry a zhromaždení všetkých dôležitých poznatkov možno teóriu zmeny vypracovať tak, aby predvídala, čo sa stane v dôsledku podobnej intervencie. Možno bude treba vypracovať teórie zmeny bez poznatkov z predchádzajúcich výskumov a hodnotení. V takom prípade budú teórie nevyhnutne slabšie.

Prehľad hodnotiacej literatúry by sa mal začať rozsiahlym stanovením možných zdrojov výskumu a hodnotiacich informácií. Medzi zdroje patria:

- hodnotiace štúdie realizované vlastnou organizáciou,
- organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj/Výbor pre rozvojovú pomoc (OECD/DAC) úložisko publikácií a dokumentov alebo informácií podľa krajiny,
- hodnotiace štúdie realizované organizáciami pre rozvoj, rozvojovými bankami, mimovládnyimi organizáciami (MVO) a ďalšie,

- články v hodnotiacich časopisoch,
- aplikovaný výskum uvedený v časopisoch psychológie, sociológie, vzdelávania a ďalších odborov na konkrétne témy,
- výskum teórií rozvoja.

Zhrnutie a závery alebo získané poznatky sú dobrým miestom na určenie relevantnosti hodnotiacich správ. Pri odborných článkoch sa dajú rýchlo čítať abstrakty. Pri obmedzenom čase by hodnotitelia mali prehľadať čo najviac, aby našli dôležité informácie. Ak hodnotitelia nájdu relevantné výsledky výskumu a hodnotenia, musia ich dôkladne preštudovať (rámček 4.3).

Aká je logika programu?

Logika programu, politiky alebo projektu sa pozerá na účel a ciele intervencie a predpokladá, že „ak sa stane X, potom by sa malo stať Y“. Určia sa podrobnosti o povahe požadovanej zmeny – cieľovej populácie, úrovne zmeny potrebnej na zaznamenanie úspechu, časový rámec, v ktorom by sa takáto zmena mala vyskytnúť. Vytvorí sa reťaz výrokov „ak – tak“, čiže teória zmeny. Pri reťazovej hre možno použiť na zaznamenanie výrokov malé kúsky papiera alebo kartičky. Dajú sa ľahko posúvať, pridávať alebo odoberať pritom, ako sa tvorí reťaz.

Hodnotitelia často pracujú v opačnom slede začínajúc od dlhodobého cieľa, identifikujú logický sled udalostí, až kým sa nevrátia k aktuálnej situácii. Ak už bola teória zmeny vypracovaná, hodnotiteľ musí prejsť podobným procesom, aby ju zrekonštruoval.

Zoberme si príklad školenia ľudí v technikách hodnotenia (obrázok 4.4). Očakávané výsledky tejto intervencie by boli: vytvorenie kvalitnejších hodnotení a lepších podložených rozhodnutí zo strany tých, ktorí rozhodujú. (Konečným cieľom by bolo zlepšenie rozvoja, avšak keďže ho ovplyvňuje veľa faktorov, hodnotitelia sa nesnažia merať tento konečný výsledok.) Jednoduchý reťazec pre túto intervenciu môže zahŕňať: ak sú hodnotitelia kvalifikovanejší, budú vykonávať lepšie hodnotenia, čo má za následok vznik užitočných informácií pre tvorcov politik, čo povedie k rozhodovaniu založenému na faktoch. Tieto užitočné informácie by mali viesť k lepšiemu rozhodovaniu.

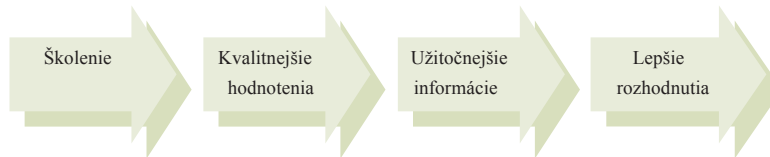
To, čo bolo doteraz prezentované, je lineárny model. Dobrá teória zmeny nepredpokladá jednoduché lineárne vzťahy príčiny a následku; zobrazuje zložité vzťahy pomocou štvorcíkov a šípok, ktoré odkazujú na staršie alebo doterajšie časti teórie či zmeny. Takisto podrobne opisujú kľúčové predpoklady modelu vrátane hlavných faktorov alebo udalostí súvisiacich s kontextom a prostredím, čo pravdepodobne ovplyvní konkrétnu intervenciu.

Čo sú hlavné predpoklady?

Počiatkové logické reťazce sú často lineárne. Keď hodnotitelia berú do úvahy viacero faktorov, ktoré sú v interakcii s projektmi, programami a politikami, stáva sa teória zmeny zložitejšia. Pri určovaní logiky programu musia určiť aj predpoklady procesu zmeny. Predpoklady, ktoré predstavujú pre úspech

intervencie najväčšie riziko (hlavné predpoklady), sa potom môžu skúmať a testovať ako súčasť hodnotenia.

Obrázok 4.4 Jednoduchá teória zmeny na zlepšenie rozhodovania pomocou zaškolenia hodnotiteľov



Zdroj: Autori

Predpoklady obvykle spadajú do jednej zo štyroch skupín:

- tvrdenia o spojitosti medzi dlhodobými, priebežnými a okamžitými výsledkami na mape,
- odôvodnenie tvrdenia, že všetky dôležité predpoklady úspechu boli určené,
- odôvodnenie súvislostí medzi činnosťami a výsledkami, ku ktorým by mali viesť,
- implicitné alebo explicitné chápanie faktorov súvisiacich s kontextom alebo prostredím, ktoré budú pravdepodobne podporovať či naopak brániť pokroku smerom k výsledkom a tomu, do akej miery sa výsledky dosiahnu.

Rámček 4.3 Preštudovanie literatúry o programoch na zlepšenie študijných výsledkov v krajinách Južnej Afriky

Hodnotitelia v rozvojovej organizácii boli požiadaní, aby vyhodnotili vzdelávací program v Afrike, ktorého cieľom je zlepšiť výsledky žiakov v triede. Hodnotiteľom bolo povedané, že návštevy učiteľov základných škôl u žiakov doma v susednej krajine boli spojené s lepšími študijnými výsledkami. Hodnotitelia teda začali štúdiom literatúry. Najprv hľadali výskum v oblasti vzdelávania v základných školách a študijných výsledkov, aby videli, aké výsledky boli dostupné pri podobných intervenciách. Zamerali sa na časopis *International Journal of Education Research*, *The American Education Research Journal*, *Early Childhood Research and Practice*, a *Journal of Educational Research*. Hodnotenia hľadali aj v Development Gateway, Centre zdrojov hodnotenia DAC a Centre pre informácie o vzdelávacích zdrojoch. Prostredníctvom tohto procesu našli hodnotitelia súvisiaci výskum a niekoľko projektov a programov, ktoré sa zdajú byť podobné. Hodnotiaci tím si prečítal výskumnú a hodnotiacu literatúru, aby sa čo najviac dozvedel o problémoch a zisteniach z podobných programov v iných krajinách.

Zdroj: Autori

Hodnotitelia študujú vzniknutú logiku a skúmajú svoje predpoklady. Medzi možné otázky patria:

- Je táto teória zmeny vierohodná? Je pravdepodobné, že by sled udalostí mohol viesť k dlhodobému cieľu?
- Je táto teória zmeny uskutočniteľná? Sú schopnosti a zdroje na implementáciu stratégií schopné priniesť výsledky?
- Dá sa táto teória odskúšať? Bolo stanovené, akým meraním sa určí úspech? (Anderson 2004)

Takisto sa pýtajú:

- Čo iné sa deje v prostredí, čo môže pomáhať alebo brániť intervencii?

Tieto predpoklady sa zapisujú a následne pridávajú do sledu udalostí. Malé útržky papiera sa môžu použiť tak, aby sa dali reorganizovať podľa vznikajúcej teórie. Nie všetky predpoklady by sa mali označiť. V takom prípade by bol zoznam veľmi dlhý. Hlavné predpoklady – tie, ktoré predstavujú najväčšie riziko pre úspech programu, – sa však musia označiť.

Na príklade vzdelávacieho programu môžu hlavné predpoklady zahŕňať:

- Hodnotitelia nemajú ľahko dostupné zdroje vzdelávania, ktoré zodpovedajú ich potrebám.
- Hodnotitelia môžu získať finančné prostriedky pre účasť na vzdelávaní.
- Vzdelávanie vyhovuje potrebám hodnotiteľov.
- Hodnotitelia oceňujú vzdelávanie a sú motivovaní učiť sa.
- Hodnotitelia dostanú podporu a ďalšie zdroje, ktoré potrebujú, aby mohli uviesť do praxe to, čo sa pri vzdelávaní naučia.
- Hodnotitelia získajú zručnosti písať správy potrebné na efektívnu komunikáciu informácií vládnej agentúre.
- Vláda bude využívať výsledky hodnotení na lepšie rozhodovanie založené na dôkazoch.

Aby bol tento reťazec efektívny, musia sa riešiť hlavné predpoklady. Môžu sa uviesť spolu so schémou teórie zmeny alebo vložiť do schémy teórie zmeny (obrázok 4.5).

Šablóna teórie zmeny

Nadácia Kellogg (2004) hodnotiteľom navrhuje použiť šablónu ako pomôcku na vysvetlenie teórie zmeny (obrázok 4.6).

Na použitie šablóny navrhujú, aby hodnotitelia začali v strede modelu (Problém alebo otázka). Je to srdce šablóny a jadro teórie zmeny. V tomto

priestore hodnotiteľ napíše jasné stanovisko k problému alebo otázkam, ktoré bude intervencia riešiť.

V druhom kroku (Potreby/majetok spoločnosti) hodnotiteľ špecifikuje potreby a majetok spoločnosti alebo organizácie. Ak sa uskutočnilo hodnotenie potrieb alebo potreby komunity alebo organizácie boli zoradené podľa priorit, takáto informácia by tu mala byť uvedená.

V treťom kroku (Požadované výsledky) nadácia Kellogg navrhuje, aby hodnotiteľ určil, čo sa má intervenciou dosiahnuť v krátkodobom aj dlhodobom horizonte. Môže ísť skôr o víziu budúcnosti. Položky uvedené v tomto poli sa zmenia na výstupy, výsledky a dopady.

V štvrtom kroku (Ovplyvňujúce faktory) by mali hodnotitelia uviesť zoznam potenciálnych prekážok a podporných vecí, ktoré môžu mať vplyv na požadovanú zmenu. Môžu to byť rizikové faktory, existujúce politické prostredie alebo iné faktory. (Možno ich získať pri prehľade literatúry alebo z iných zdrojov.)

V piatom kroku (Stratégie) hodnotiteľ vymenuje všeobecné úspešné stratégie, ktoré výskum definoval a ktoré pomohli podobným spoločnostiam alebo organizáciám dosiahnuť výsledky, ktoré sa projekt, program alebo politika snaží docieľiť („príklady dobrej praxe“).

V poslednom kroku (Predpoklady) hodnotiteľ uvedie predpoklady ako a prečo budú zistené stratégie zmeny fungovať v komunite alebo organizácii. Môže ísť o princípy, názory, myšlienky. Šablóna teórie zmeny sa potom môže použiť na grafické znázornenie teórie zmeny.

Obrázok 4.5 Jednoduchá schéma teórie zmeny s určením kľúčových predpokladov



Zdroj: Autori

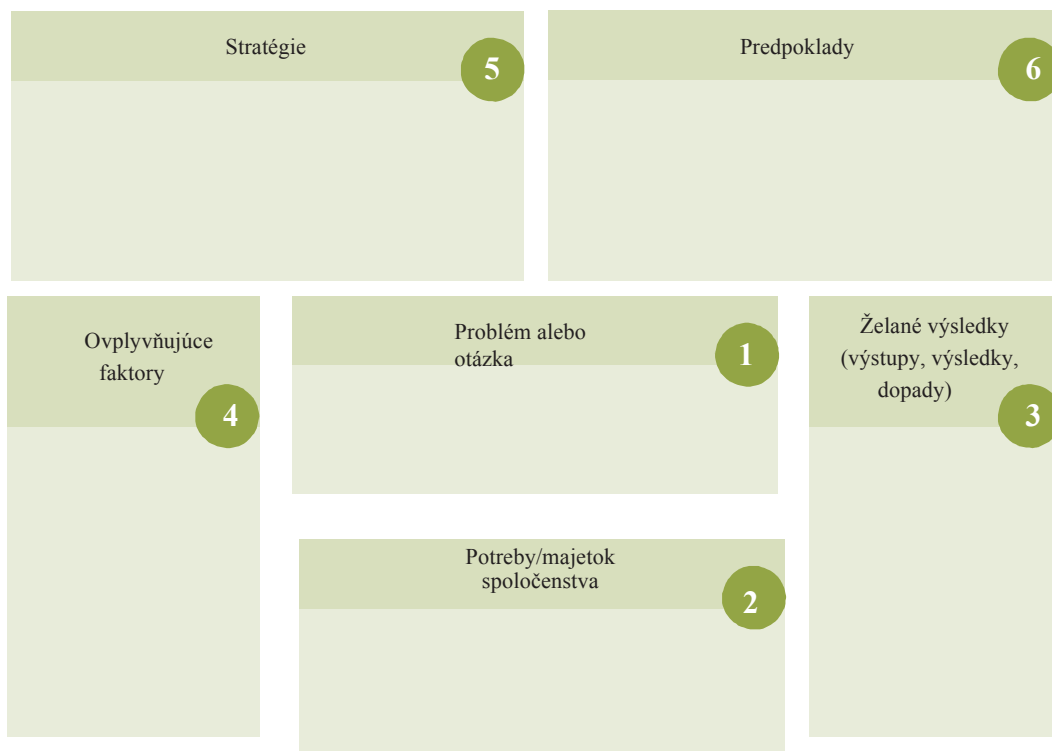
Ak sa na tvorbe teórie zmeny podieľa skupina ľudí, každá osoba (alebo skupina) dostane prázdnu šablónu na vyplnenie. Po vyplnení všetkých šablón o nich skupina môže diskutovať a dospieť k dohode.

Toto je jeden príklad šablóny. Dá sa zmeniť alebo upraviť tak, aby spĺňala špecifické potreby alebo postupy organizácie. Napríklad hodnotiteľ môže chcieť uviesť nielen úspešné, ale aj neúspešné stratégie (aby sa im predišlo).

Príklady tvorby teórie zmeny

Dva príklady ukazujú, ako hodnotiteľ vytvára teóriu zmeny. Prvý opisuje program na zlepšenie študijných výsledkov tým, že učitelia chodia k žiakom domov. Druhý opisuje program, ktorý používa participatívne workshopy na zníženie štátnej korupcie.

Obrázok 4.6 Šablóna teórie zmeny



Zdroj: Kellogg Foundation 2004

Zlepšenie študijných výsledkov prostredníctvom „návštev učiteľov u žiakov doma“. Predstavte si, že sa realizuje hodnotenie programu, ktorý nemá teóriu zmeny. Hodnotiteľ ju musí začať budovať tak, že si preštuduje literatúru (ako je opísané v rámcu 4.3). Požadovaným cieľom programu je zlepšiť študijné výsledky žiakov. Intervencia spočíva v návšteve učiteľov u žiakov doma. Logika tejto situácie je nasledovná: pokiaľ učitelia (vstup) navštevujú (aktivita) svojich žiakov doma (vstup) a rozprávajú sa s rodičmi (výstup), budú k dieťaťu pristupovať empatickejšie (výsledok). Rodičia zasa lepšie pochopia potreby školy, ako je vypracovanie domácich úloh a každodenná školská dochádzka (výstup), a dohliadnu, aby tieto povinnosti dieťa plnilo (výsledky). Keďže dieťa si robí domáce úlohy, chodí pravidelne do školy a má empatickeho učiteľa, zvýši sa aj výkon dieťaťa (dopad).

Hodnotiteľ vytvárajúci teóriu zmeny začne s plánovaným výsledkom, t. j. lepší výkon pri čítaní, a v takom prípade ho umiestni na spodok schémy (obrázok 4.7). Ďalej hodnotiteľ určí intervenciu tým, že napíše „návštevy učiteľov u žiakov doma“ navrch. Odtiaľ hodnotiteľ určí tri možné výsledky domácich návštev:

- Učitelia pochopia domácu kultúru žiaka.
- Rodičia sa dozvedia, čo škola od žiakov očakáva.
- Učitelia aj rodičia sú schopní riešiť problémy, ktoré bránia študentovi v dobrom výkone v škole.

Z každého z týchto troch možných výsledkov určí hodnotiteľ ďalšie výsledky vytvorením reťazca výsledkov a interakcie výsledkov.

Napríklad vďaka „porozumeniu domácej kultúry zo strany učiteľov“ určí hodnotiteľ reťazec výsledkov, ktoré obsahujú nasledovné:

- Učitelia získajú náklonnosť k svojim žiakom a ich pohľadu na svet.
- Učitelia začnú učiť spôsobom, ktorý žiakovi viac vyhovuje.
- Zlepší sa morálka žiakov.
- Zlepšia sa výsledky v čítaní.

Hodnotiteľ uvedie ďalšie možné výsledky z každej z pôvodných možností, a to všetko sa končí zlepšením výsledkov v čítaní. Niektoré reťazce výsledkov taktiež vstupujú do interakcie s ostatnými možnými výsledkami.

Táto teória zmeny určuje aj niekoľko predpokladov. V takom prípade sa namiesto zapísania do schémy vymenujú. Hodnotiteľ určí nasledovné predpoklady:

- Deti pochádzajú z úplných rodín s domovmi.
- Rodičia sú učiteľom k dispozícii doma.
- Učitelia sú ochotní ich navštevovať.
- Rodičia privítajú učiteľov vo svojich domovoch.

- Rodičia sa budú cítiť pohodlne pri diskutovaní o názoroch na výchovu svojich detí.
- Učítelia lepšie pochopia domácu kultúru a budú empatickejší k svojim žiakom.
- Učítelia prispôbia učebné metódy prostredníctvom toho, čo sa dozvedia z domácich návštev.
- Rodičia sa chcú zapájať do vzdelávania žiakov a chcú, aby ich deti chodili do školy, robili si domáce úlohy a mali dobré výsledky.
- Rodičia nenútiť svoje deti do práce.
- V školskom ani v domácom prostredí sa nedeje nič, čo by mohlo zlepšiť študijné výsledky.

Hodnotenie by malo byť postavené tak, aby riešilo také predpoklady, ktoré literatúra alebo zainteresované strany uvádzajú ako dôležité.

Participatívne workshopy pre boj s korupciou. Vezmime do úvahy iný príklad. Program sa snaží zaviesť participatívne workshopy na zníženie štátnej korupcie. Na vytvorenie teórie zmeny začne hodnotiteľ zapísaním dlhodobého cieľa na zníženie korupcie v dolnej časti schémy a intervencie do hornej časti schémy. Hlavné udalosti, ktoré by mali nastať, sú umiestnené v reťazci udalostí medzi nimi (obrázok 4.8) (Haarhuis 2005).

Hoci boli definované mnohé predpoklady, hodnotiteľ vymedzuje predpoklady, ktoré sa majú preskúmať v hodnotení, len na tri hlavné, ktoré sú založené na preštudovaní literatúry a diskusiách zainteresovaných strán a klientov:

- Participatívne workshopy sú efektívne a zodpovedajú potrebám účastníkov školenia a programu.
- Účastníci školenia majú zručnosti, postoj a motiváciu k účasti na týchto workshopoch.
- Účastníci školenia budú rozvíjať zmysel „miestneho vlastníctva“ vytvorením efektu „presiaknutia“.

Terminológia a grafické znázornenia teórie zmeny

Ako teória programu postupne rastie a stáva sa v hodnotení hlavnou silou, vzniká zmätok v terminológii vrátane pojmov ako logické modely, modely výsledkov a modely teórie. Patton (2002) napríklad rozlišuje logický model od teórie zmeny tým, že jediným kritériom pre logický model je, že zobrazuje primerané, obhájiteľné a postupné poradie od vstupov prostredníctvom aktivít až po výstupy, výsledky a dopady. Na rozdiel od toho musí teória zmeny rovnako určiť a vysvetliť predpokladané, hypotetické alebo odskúšané kauzálne väzby. Bez ohľadu na použitú špecifickú terminológiu alebo formát by mali všetky zobrazenia teórie zmeny znázorňovať náhodný reťazec, zobrazovať vplyvy a určovať kľúčové predpoklady.

Modely teórie zmeny možno znázorniť rôznymi spôsobmi vizuálne vo vývojových diagramoch. Táto časť ilustruje zopár formátov.

■ Vývojový diagram:

Schéma, ktorá znázorňuje sled výsledkov, ktoré vyplývajú z činností a výstupov.

Štandardný vývojový diagram

Vývojové diagramy sú najbežnejší formát používaný na ilustráciu teórie zmeny. **Vývojový diagram** ilustruje postupnosť výsledkov, ktoré vyplývajú (alebo sú výsledkom) z činností a výstupov (obrázok 4.9). Ide o veľmi flexibilný logický model, ktorý prezentuje základné súčasti – vstupy, aktivity, výstupy a výsledky. Možno zobraziť aj rôzne úrovne výsledkov (okamžité, priebežné, konečné), čo zabezpečí, aby vývojový diagram zobrazoval, ako sa dosiahli konečné výsledky. Pri použití tohto formátu by mali hodnotitelia uviesť svoje predpoklady vrátane faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré by mohli ovplyvniť, do akej miery daná intervencia dosahuje plánované výsledky.

Väzbu príčiny a následku možno vysvetliť pomocou výroku „ak – tak“. Napríklad „ak sa daná činnosť realizuje, tak vyprodukuje tieto výstupy, a ak sa výstupy dosiahnu, tak povedú k prvej úrovni okamžitých výsledkov“.

Štandardný vývojový diagram s dôrazom na predpoklady

Ďalší návrh teórie zmeny je znázornený na obrázku 4.10. Tento model obsahuje predpoklady ako princípy, ktoré stoja za návrhom tejto iniciatívy.

■ Reťazec výsledkov:

Príčinný sled na dosiahnutie s cieľom zabezpečiť potrebný sled na dosiahnutie želaných cieľov počnúc vstupmi cez aktivity a výstupy až po výsledky, dopady a spätnú väzbu.

Štandardný reťazec výsledkov

Reťazec výsledkov, označovaný aj ako výkonnostný reťazec, je podobný vývojovému diagramu, ale nemusí nevyhnutne spájať konkrétne aktivity s konkrétnymi výstupmi či výsledkami. Vzhľadom na to, že nezobrazuje rovnaký údaj ako vývojový diagram ohľadom kauzálneho sledu činností, výstupov a výsledkov, musí užívateľ overiť, že „zjednodušené“ nenahrádza „štandardné“. Rovnako ako pri inom vizuálnom zobrazení sa jasne berie do úvahy aj vplyv vonkajších faktorov. Vstupy, činnosti a výstupy sa často používajú na meranie hospodárnosti; výsledky na stanovenie účinnosti (obrázok 4.11).

Príklady modelov sú k dispozícii na webovej stránke univerzity vo Wisconsin. Odkazy na stránku možno nájsť na konci tejto kapitoly.

Logický rámec (logframe)

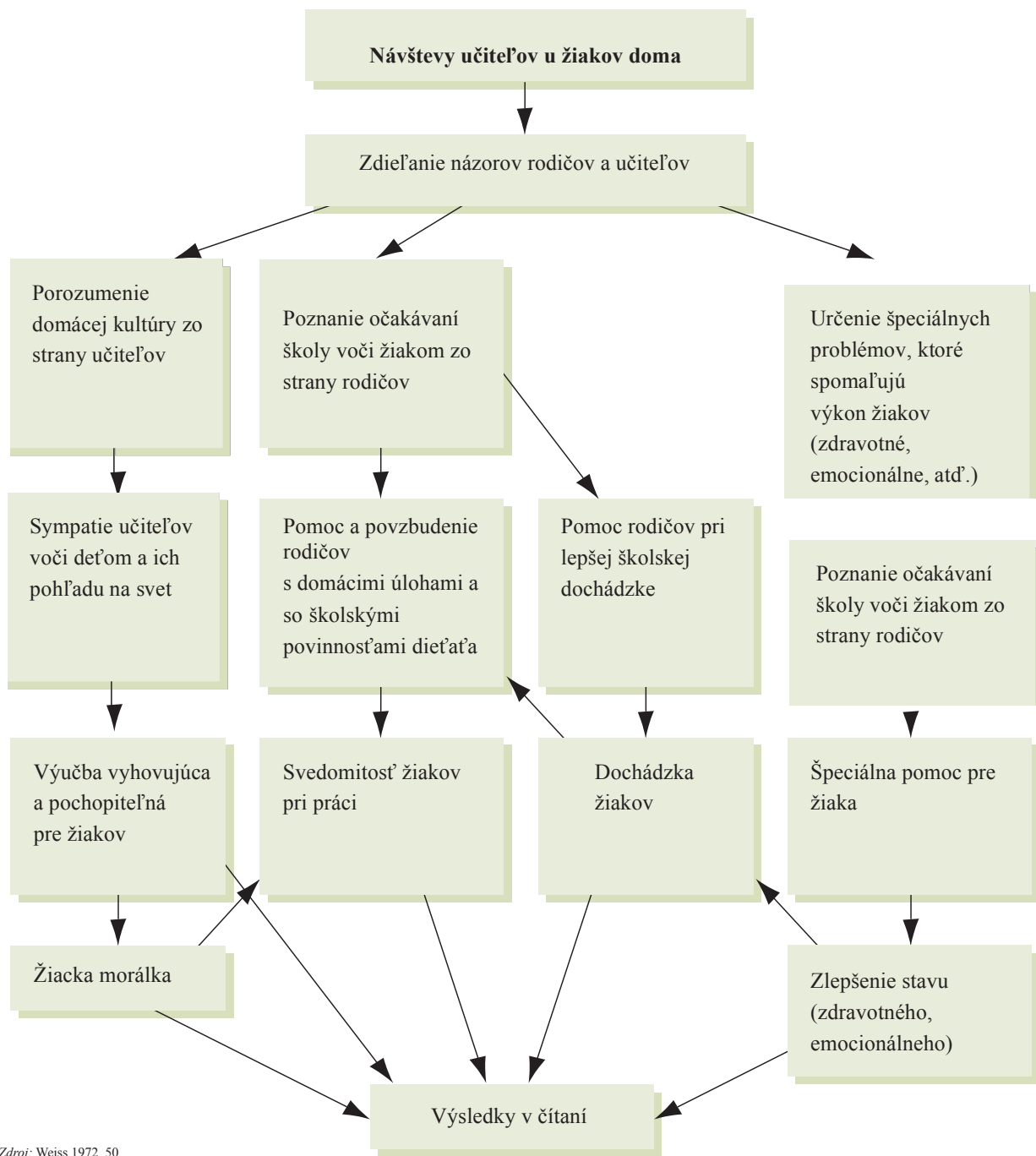
Logický rámec je variant modelu teórie zmeny, ktorý sa bežne nazýva aj logframe. Tento logický rámec spája aktivity, výsledky, účel a ciele programu, politiky či projektu do hierarchie. Pri každej zložke programu, projektu alebo politiky hodnotiteľ určuje potrebné výkonnostné ukazovatele, zdroje informácií pre každý ukazovateľ a predpoklady. Logické rámce objasňujú ciele projektu, programu alebo politiky a určujú príčinné vzťahy medzi vstupmi, procesmi, výstupmi, výsledkami a dopadom. Mnohé rozvojové organizácie vyžadujú používanie logických rámcov a školia svojich pracovníkov na ich používanie.

Logický rámec je v podstate matica 4 x 4, ktorá sumarizuje dôležité prvky projektu, programu alebo politiky. Tento prístup sa zameriava na kľúčové otázky v metodike za použitia kauzálnej logiky.

■ Logický rámec (logframe)

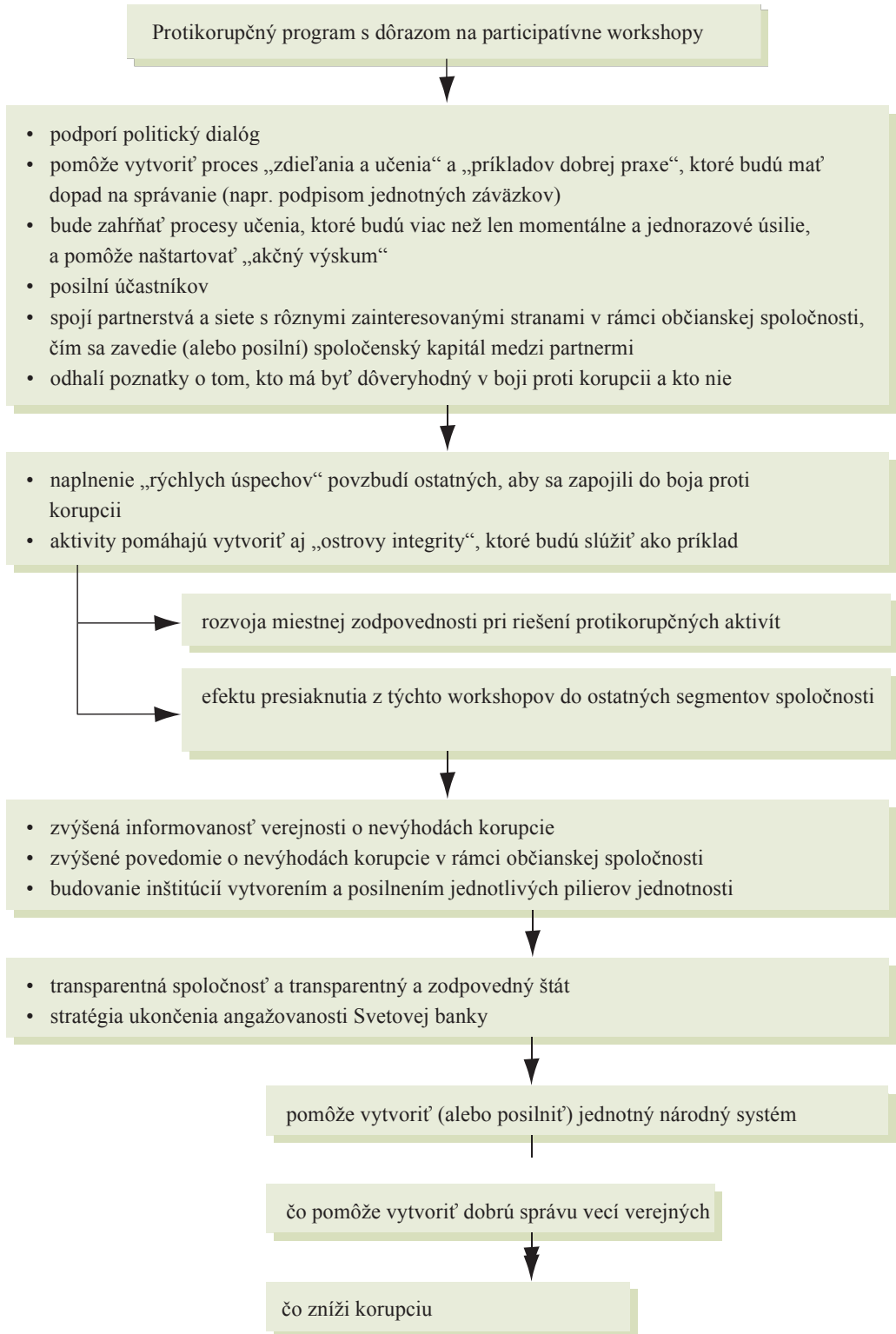
Matica, ktorá spája aktivity, výsledky, účel a ciele programu, politiky či projektu do hierarchie.

Obrázok 4.7 Teória zmeny pre program na zlepšenie študijných výsledkov v čítaní pomocou domácich návštev učiteľov

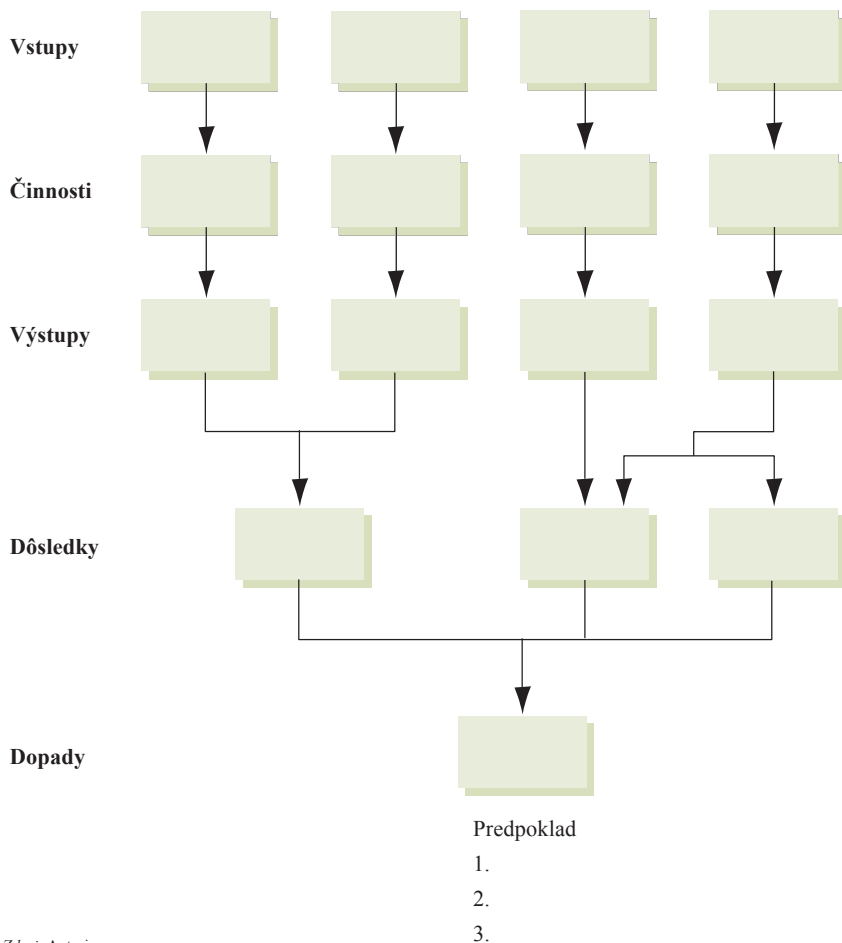


Zdroj: Weiss 1972, 50

Obrázok 4.8 Teória zmeny pre program využitia participatívnych workshopov na zníženie štátnej korupcie



Obrázok 4.9 Štandardný vývojový diagram



Zdroj: Autori

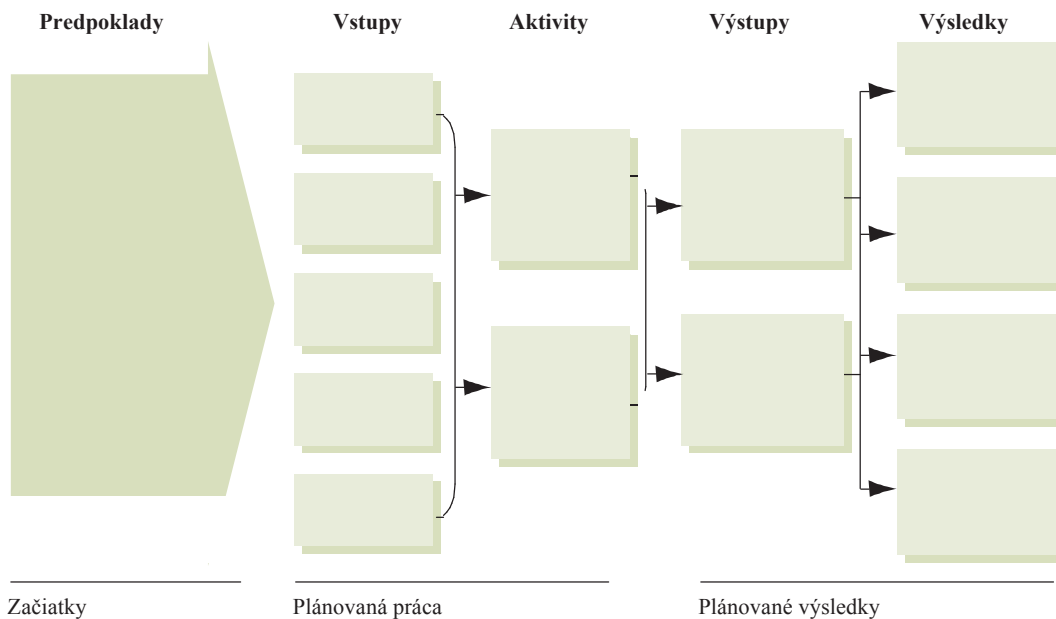
Logický rámec možno použiť na rôzne účely:

- zlepšovanie kvality návrhu projektu, programu alebo politiky prostredníctvom požadovanej špecifikácie jasných cieľov, využívania výkonnostných ukazovateľov a posúdenia rizika,
- zhrnutie návrhu komplexných činností,
- pomoc pracovníkom pri príprave podrobných operačných plánov,
- poskytovanie objektívneho základu na preskúmanie, monitorovanie a hodnotenie činnosti. (Svetová banka 2004)

Logický rámec je často kritizovaný. Hlavná kritika obsahuje:

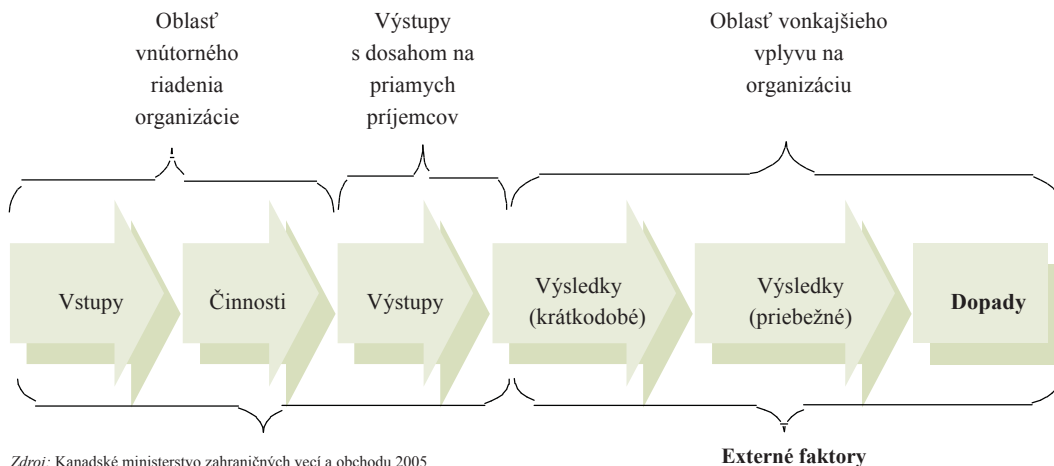
- Pri tvorbe logického rámca sa môže hodnotiteľ stratiť v detailoch a stráca väčší nadhľad.
- Nekladie sa dôraz na východiskové údaje.
- Logické rámce sú často príliš jednoduché, a to aj pri jednoduchých

Obrázok 4.10 Vývojový diagram s dôrazom na predpoklady



Zdroj: Prevzaté od Kellogg Foundation 2004

Obrázok 4.11 Štandardný reťazec výsledkov



Zdroj: Kanadské ministerstvo zahraničných vecí a obchodu 2005

projektových návrhoch. Ako uvádza Gasper (1997): „Nie všetko dôležité sa dá zachytiť na troch stranách a štyroch či piatich úrovniach diagramu.“

- Mnoho užívateľov logického rámca si neuvedomuje, že rámec niektoré veci začleňuje a ostatné vynecháva. Rámec slúži ako pomôcka pri hodnotení, ale nenahrádza ho.
- Logický rámec nehľadá neplánované výsledky; obmedzuje sa na stanovené ciele.
- Po vypracovaní logického rámca sa skôr nemení než aktualizuje, a tak sa stáva „zamknutým rámcom“ (Casper, 1997).

Logický rámec pre detskú kliniku by mohol ako jednu zo svojich činností zahŕňať očkovanie s cieľovým výsledkom zaočkovať 50 percent všetkých detí mladších ako šesť rokov v určitom obvode (tabuľka 4.3). Ak sa tento cieľ naplní, mal by sa znížiť výskyt detských chorôb. Celkový cieľ by mal dosiahnuť tento pokles a znížiť počet úmrtí u detí mladších ako šesť rokov.

Druhý stĺpec v tabuľke 4.3 stanovuje ukazovatele, ktoré overujú, do akej miery sa každý cieľ naplnil. Tretí stĺpec uvádza, kde budú získané údaje, aby bolo možné posúdiť výkonnosť na základe ukazovateľov, a štvrtý všetky predpoklady o povahe a dostupnosti týchto údajov.

Zhodnotenie teórie zmeny

Po vypracovaní teórie zmeny sa musia hodnotitelia vrátiť o krok späť a posúdiť kvalitu teórie z rôznych uhlov pohľadu. Tieto pohľady alebo rámce obsahujú posúdenie:

- vo vzťahu k spoločenským potrebám,
- logiky a vierohodnosti,
- porovnaním s výskumom a praxou,
- porovnaním programovej teórie zmeny s jednou alebo viacerými relevantnými vedeckými teóriami,
- prostredníctvom predošlého pozorovania (prevzaté z Rossi, Freeman a Lipsey 1999).

Teória zmeny by mala vedieť odpovedať na tieto otázky:

- Je tento model presným zobrazením programu?
- Sú všetky jeho prvky dobre zadefinované?
- Existujú nejaké medzery v logickom slede udalostí?
- Sú prvky nevyhnutné a dostatočné?
- Sú vzťahy vierohodné a konzistentné?
- Je reálne predpokladať, že program dosiahne stanovené ciele zmysluplným spôsobom?

Nadácia Kellogg (2004) vypracovala kontrolný zoznam na posúdenie kvality logického modelu. Nasledujúci zoznam kritérií je prevzatý z tohto kontrolného zoznamu:

- sú vymenované hlavné činnosti potrebné na realizáciu programu,
- činnosti sú jasne spojené so stanovenou teóriou programu,
- sú vymenované hlavné zdroje potrebné na realizáciu programu,
- zdroje pasujú k typu programu,
- všetky činnosti majú dostatočné a prijateľné zdroje.

Zhrnutie

Hodnotitelia musia odolať nutkaniu urýchliť hodnotenie bez plánu. Úvodná analýza je cennou súčasťou plánovania, čo pomáha hodnotiteľom získať väčší prehľad o projekte, programe alebo politike. Úvodná analýza vie odpovedať na dôležité otázky týkajúce sa hodnotenia vrátane naplánovania času potrebného na realizáciu, zainteresovaných osôb, zdrojov, navrhovania, teórie a logiky programu a existujúcich poznatkov.

Jedna časť úvodnej analýzy je určenie osôb alebo skupín zapojených do intervencie. Analýza zainteresovaných strán je jedným zo spôsobov ako identifikovať kľúčové zainteresované strany a určiť, čo o tom vedia, čím môžu prispieť a čo od hodnotenia očakávajú.

Ďalšia časť úvodnej analýzy nazerá na kontext intervencie. Hodnotitelia musia určovať a čerpať poznatky zo súvisiaceho výskumu a z hodnotení podobných intervencií. Hodnotitelia kladú rôzne otázky v rôznych fázach životného cyklu danej intervencie, a tým je určenie fázy intervencie dôležité.

Vytvorenie teórie zmeny na základe intervencie pomáha hodnotiteľom a zainteresovaným stranám predstaviť si túto intervenciu a stanoviť predpoklady vychádzajúce z programu, ktoré bude treba preskúmať v hodnotení. Aj keď existujú rôzne spôsoby grafického znázornenia teórie zmeny, všetky by mali byť založené aj na zisteniach výskumu a hodnotení, znázorňovať logický postup, určiť udalosti, ktoré môžu ovplyvniť výsledky, a zobraziť kauzálny reťazec udalostí. Teórie zmeny zvyčajne zobrazujú vstupy, aktivity, výstupy, výsledky a dopady a ich vzájomné vzťahy a prostredie, v ktorom sú realizované.

Tabuľka 4.3 Logický rámec pre program na zníženie detskej úmrtnosti

Zložka	Výkonnosť ukazovateľa	Overenie	Predpoklady
<p><i>Cieľ:</i> Zlepšiť ekonomické a sociálne postavenie žien a ich rodín</p> <p><i>Záměr:</i> Poskytnúť ženám príležitosti zárobku a vzdelania, zatiaľ čo sa o ich deti starajú v domácných stacionároch</p>	<p>Zlepšenie rodinných príjmov</p> <ul style="list-style-type: none"> x Percento zúčastnených rodín <p>Zlepšenie v parametroch zdravotného stavu, stavu výživy a vzdelávacej účasť</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fungujúce domovy s opatrovateľskou službou, ktoré poskytujú finančne dostupnú starostlivosť adekvátnej kvality počas pracovnej doby, a tým umožňujú ženám prácu na smeny a možnosť vzdelávania 	<p>Prieskumy domácností týkajúce sa ekonomického, sociálneho a zdravotného stavu všetkých členov rodiny</p> <p>Z prieskumov vyplýva: zmeny zamestnanosti a vzdelávania žien a ich ohodnotenie poskytnutej starostlivosti</p> <p>Vyhodnotenie kvality poskytovanej starostlivosti na základe pozorovania</p> <p>Dáta z MIS o školiacich účastníkoch, domovoch a materiáloch</p> <p>Hodnotenie školiacich účastníkov</p> <p>Po úvodnom zaškolení a počas priebežného vzdelávania</p> <p>Plán činnosti, rozpočtov a účtovných záznamov</p> <p>Štúdie zobrazujúce, že zvolený model a osnovy fungujú</p> <p>Hodnotenie na určenie, že činnosti boli vykonávané dobre</p>	<p>Ostatní členovia rodiny si udržiavajú alebo zlepšujú svoje pracovné miesta a príjmy</p> <p>Ekonomické podmienky zostávajú stabilné alebo sa zlepšujú</p> <p>Rodinné podmienky umožňujú matkám v domácnosti pokračovať v dohodách o poskytovaní starostlivosti</p>
<p><i>Výstupy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyškolení opatrovatelia, odborný dozor a riaditelia • Opatrovateľské zariadenia modernizované a v prevádzke • Vypracované materiály • Prítomnosť administratívneho systému • Prítomnosť riadiaceho informačného systému (MIS) na mieste <p><i>Činnosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Výber opatrovateľov a odborného dozoru a poskytnutie úvodného školenia • Modernizácia domovov • Vypracovanie materiálov • Rozvoj administratívneho systému • Poskytovanie domácej starostlivosti • Poskytovanie nepretržitého vzdelávania a dohľadu • Rozvoj MIS 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyškolení opatrovatelia • Modernizované a fungujúce domovy • Vypracované a rozoslané materiály • Funkčný MIS <p><i>Zdroje</i></p> <p>Rozpočet</p> <p>Technológie</p> <p>Ľudské zdroje</p>		

Zdroj: Vnútrošľachová americká banka (<http://www.iadb.org/sds/soc/ecd/6example.htm#ex1>)

Zoznam použitej literatúry

- ActKnowledge and Aspen Institute. 2003. *Theory of Change*. Roundtable on Community Change. <http://www.theoryofchange.org/>.
- Anderson, Andrea, A. 2004. The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. Presentation at the Aspen Institute Roundtable on Community Change, New York. <http://www.aspeninstitute.org/atf/cf/percent7BDEB6F227-659B-4EC8-8F84-8DF23CA704F5percent7D/rccommbuildersapproach.pdf>.
- Bell, P. 1997. Using Argument Representations to Make Thinking Visible for Individuals and Groups. In *Proceedings of CSCL '97: The Second International Conference on Computer Support for Collaborative Learning*, eds. R. Hall, N. Miyake, and N. Enyedy, 10 – 19. Toronto: University of Toronto Press.
- Bruning, R. H., G. J. Schraw, M. M. Norby, and R. R. Ronning. 2004. *Cognitive Psychology and Instruction*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Merrill Prentice-Hall.
- Canadian Department of Foreign Affairs and International Trade. 2005. *Six Easy Steps to Managing for Results: A Guide for Managers*. April. Evaluation Division, Ottawa.
- CIDA (Canadian International Development Agency). 2005. *Case Study #1: Jamaica Environmental Action Program ENACT*. Caribbean Division, Americas Branch. <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218131811-PHY#1>.
- Eggen, P., and D. Kauchak. 1999. *Educational Psychology: Windows on Classrooms*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill: Prentice-Hall.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Person Education.
- Funnell, S. 1997. Program Logic: An Adaptable Tool for Designing and Evaluating Programs. *Evaluation News and Comment* 6 (1): 5 – 7.
- Gagne, R. M., and W. D. Rohwer Jr. 1969. Instructional Psychology. *Annual Review of Psychology* 20: 381 – 418.
- Gasper, D. 1997. Logical Frameworks: A Critical Assessment Managerial Theory. Pluralistic Practice Working Paper 264, Institute of Social Studies, The Hague.
- . 2000. Evaluating the 'Logical Framework Approach' towards Learning-Oriented Development Evaluation. *Public Administration Development* 20 (1): 17 – 28.
- Haarhuis, Carolien Klein. 2005. Promoting Anticorruption Reforms: Evaluating the Implementation of a World Bank Anticorruption Program in Seven African Countries. <http://igitur-archive.library.uu.nl/dissertations/2005-0714-200002/full.pdf>.
- Healy, A. F, and D. S. McNamara. 1996. Verbal Learning Memory: Does the Modal Model Still Work? *Annual Review of Psychology* 47: 143 – 72.
- Heubner, T. A. 2000. Theory-Based Evaluation: Gaining a Shared Understanding Between School Staff and Evaluators. In *Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities*, eds. Patricia J. Rogers, T. A. Hacsí, A. Petrosino, and T. A. Huebner, 79 – 90. New Directions for Evaluation No. 87. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kassinove, H., and M. Summers. 1968. The Developmental Attention Test: A Preliminary Report on an Objective Test of Attention. *Journal of Clinical Psychology* 24 (1): 76 – 78.
- Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, MI. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.
- Leeuw, Frans, Ger Gils, and Cora Kreft. 1999. Evaluating Anti-Corruption Initiatives: Underlying Logic and Mid-Term Impact of a World Bank Program. *Evaluation* 5 (2): 194 – 219.
- Leeuw, Frans L. 1991. Policy Theories, Knowledge Utilization, and Evaluation. *Knowledge and Policy* 4: 73 – 92.
- . 2003. Reconstructing Program Theories: Models Available and Problems to Be Solved.

- American Journal of Evaluation* 24 (1): 5 – 20.
- Mikkelsen, B. 2005. *Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practitioners*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MSH (Management Sciences for Health), and UNICEF (United Nations Children's Fund). 1998. Quality Guide: Stakeholder Analysis. In *Guide to Managing for Quality*. <http://ERC.MSH.org/quality>.
- Newman, David Kent. 2007. Theory: Write-up for Conceptual Framework. <http://deekayen.net/theory-write-conceptual-framework>.
- Ormrod, J. E. 2006. *Essentials of Educational Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Merrill Prentice-Hall.
- Owen, J. M., and P. J. Rogers. 1999. *Program Evaluation: Forms and Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pancer, S. Mark, and Anne Westhues. 1989. A Developmental Stage Approach to Program Planning and Evaluation. *Evaluation Review* 13 (1): 56 – 77.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Pawson, Ray. 2006. *Evidence-Based Policy: A Realistic Perspective*. New Brunswick, NJ: Sage Publications.
- Petrosino, Anthony, Robert A. Boruch, Cath Rounding, Steve McDonald, and Iain Chalmers. 2003. The Campbell Collaboration Social, Psychological, Educational, and Criminological Trials Register C20SPECTR. <http://www.campbellcollaboration.org/papers/unpublished/petrosino.pdf>.
- Porteous, Nancy L., B. J. Sheldrick, and P. J. Stewart. 1997. *Program Evaluation Tool Kit: A Blueprint for Public Health Management*. Ottawa-Carleton Health Department, Ottawa. <http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/tookit.html>.
- . 2002. Introducing Program Teams to Logic Models: Facilitating the Learning Process. *Canadian Journal of Program Evaluation* 17 (3): 113 – 41.
- Prensky, Marc. 2001. Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon* 9 (5). [http://www.marcprensky.com/writing/Prensky percent20-percent20Digital percent20Natives,percent20Digital percent20Immigrants percent20-percent20Part1.pdf](http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20percent20percent20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20percent20Part1.pdf).
- Ritzer, George. 1993. *The McDonaldization of Society*. Rev. ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Rogers, Patricia J., T. A. Hacsí, A. Petrosino, and T. A. Huebner, eds. 2000. *Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities*. New Directions in Evaluation No. 87. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rossi, P., H. Freeman, and M. Lipsey. 1999. *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, M. 2003. The Benefits and Consequences of Police Crackdowns. *Problem-Oriented Guides for Police, Response Guide 1*. U.S. Department of Justice, Office of Community-Oriented Policing Services, Washington, DC.
- Scriven, Michael. 2007. *Key Evaluation Checklist*. http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf.
- Shadish, W. R. Jr., T. D. Cook, and L. C. Leviton. 1991. *Foundations of Program Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sherman, L. W., D. Farrington, B. C. Welsh, and D. L. MacKenzie, eds. 2002. *Evidence-Based Crime Prevention*. London: Routledge.
- Stufflebeam, Daniel L. 2001. *Evaluation Models*. New Directions for Evaluation No. 89. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L., G. F. Madaus, and T. Kellaghan, eds. 2000. *Evaluation Models*. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers. Suthers, D. D., and A. Weiner. 1995. *Belvédère*. <http://lilt.ics.hawaii.edu/belvedere/index.html>.

- Suthers, D. D., E. E. Toth, and A. Weiner 1997. An Integrated Approach to Implementing Collaborative Inquiry in the Classroom. In *Proceedings of CSCL '97: The Second International Conference on Computer Support for Collaborative Learning*, eds. R. Hall, N. Miyake, and N. Enyedy, 272 – 79. Toronto: University of Toronto Press.
- Swedberg, Richard. 2003. *Principles of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Taylor-Powell, Ellen. 2005. *Logic Models: A Framework for Program Planning and Evaluation*. University of Wisconsin Extension, Program Development and Evaluation. <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/nutritionconf05.pdf>.
- U. S. GAO (General Accounting Office). 1991. *Designing Evaluations*. Washington, DC. http://www.gao.gov/special.pubs/10_1_4.pdf.
- Weiss, Carol H. 1997. *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- World Bank. 1996. *World Bank Participation Sourcebook*. Washington, DC: World Bank. <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.
- . 2004. *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*. Operations Evaluation Department/Evaluation Capacity Development, Washington, DC. [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclibnsfb57456d58aba40e585256ad400736404a5efbb5d776b67d285256b1e0079c9a3/\\$FILE/MandE_tools_methods_approaches.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclibnsfb57456d58aba40e585256ad400736404a5efbb5d776b67d285256b1e0079c9a3/$FILE/MandE_tools_methods_approaches.pdf).
- Worthen, Blaine. R., James R. Sanders, and Jody L. Fitzpatrick. 1997. *Program Evaluation*. New York: Longman.

Webové stránky

- Campbell Collaboration. <http://www.campbellcollaboration.org/>.
- Community Toolbox. *A Framework for Program Evaluation: A Gateway to Tools*. http://ctb.lsi.ukans.edu/tools/EN/sub_section_main_1338.htm.
- Evaluation Center, Western Michigan University. *The Checklist Project*. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/checklistmenu.htm#mgt>.
- IDRC (International Development Research Centre). 2004. *Evaluation Planning in Program Initiatives* Ottawa, Ontario, Canada. <http://web.idrc.ca/uploads/user-S/108549984812guideline-web.pdf>.
- Suthers, D., and A. Weiner. 1995. *Groupware for Developing Critical Discussion Skills*. <http://www-cscl95.indiana.edu/cscl95/suthers.html>.
- University of Wisconsin-Extension. *Logic Model*. <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>.
- . *Examples of Logic Models*. <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodelexamples.html>.

Teória zmeny

- Audience Dialogue. 2007a. Enhancing Program Performance with Logic Models. <http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/>, <http://www.wkkf.org/pubs/tools/evaluation/pub3669.pdf>.
- . 2007b. Program Logic: An Introduction. <http://www.audiencedialogue.org/proglog.htm>.
- AusAid. 2005. Section 3.3: The Logical Framework Approach and Section 2.2: Using the Results Framework Approach. <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/default.cfm>.
- BOND. 2001. *Guidance Notes Series I: Beginner's Guide to Logical Framework Analysis*. http://www.ngosupport.net/graphics/NGO/documents/english/273_BOND_Series_1.doc.

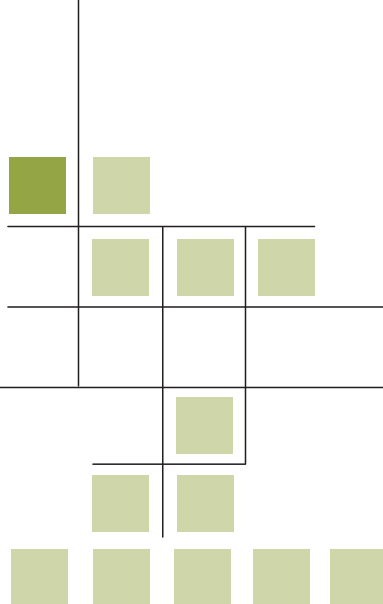
- Davies, Rick. 2003. Network Perspective in the Evaluation of Development Interventions: More than a Metaphor. Paper presented at the EDAIS Conference New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice, November 24 – 25.
<http://www.enterprise-impact.org.uk/conference/ Abstracts/Davies.shtml> and <http://www.mande.co.uk/docs/nape.doc>.
- Department for International Development. 2002. *Tools for Development: A Hand- book for Those Engaged in Development Activity Performance and Effectiveness*.
<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>.
- den Heyer, Molly. 2001a. *A Bibliography for Program Logic Models/Logframe Analysis*. Evaluation Unit, International Development Research Centre.
<http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10553606170logframebib2.pdf> and <http://www.mande.co.uk/docs/Phillips.ppt>.
- . 2001b. The Temporal Logic Model™: A Concept Paper.
<http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10553603900tlmconceptpaper.pdf>.
- Inter-American Development Bank.
<http://www.iadb.org/sds/soc/eccd/bexample.html#ex1>.
- International Fund for Agricultural Development. 2003.
Annotated Example of a Project Logframe Matrix.
<http://www.ifad.org/evaluation/guide/3/3.htm>, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/annexb/index.htm>.
- JISC infoNet. 2001. *Engendering the Logical Framework*.
<http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/project-management/InfoKits/infokit-related-files/logical-framework-information>.
- . 2004. *Logical Framework (LogFRAME) Methodology*.
<http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/project-management/InfoKits/infokit-related-files/logical-framework-information>.
- Kellogg Foundation. 2004. *Evaluation Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*.
<http://www.wkcf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.
- Knowledge and Research Programme on Disability and Healthcare Technology. 2004.
Constructing a Logical Framework
<http://www.kar-dht.org/logframe.html>.
- McCawley, Paul F. 1997. *The Logic Model for Program Planning and Evaluation*.
 University of Idaho Extension.
<http://www.uidaho.edu/extension/LogicModel.pdf>.
- NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation). 1999. *The Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-Oriented Planning*. 4th ed.
http://www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=1069.
- PPM&E Resource. 2005. *Logical Framework Approach*.
http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Logical_Framework_Approach.
- Rugh, Jim. The Rosetta Stone of Logical Frameworks.
<http://www.mande.co.uk/docs/Rosettastone.doc>.
- SIDA (Swedish International Development Agency). 2004. *The Logical Framework Approach: A Summary of the Theory behind the LFA Method*.
http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA1489en_web.pdf&a=2379.
- Usable Knowledge, USA. 2006. Online Logic Model Training: An Audiovisual Presentation.
[http://www.usablellc.net/Logic percent20Modelpercent20percent 28Onlinepercent29/ Presentation_Files/index.html](http://www.usablellc.net/Logic%20Model%20%20%20Online%20%20Presentation%20Files/index.html).
- Weiss, Carol. 1972. *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wikipedia. 2006. Logical Framework Approach
[http://en.wikipedia.org/wiki/ Logical_framework_approach](http://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach).

Kritika logického rámca

- Bakewell, Oliver, and Anne Garbutt. 2006. *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach: A Review of International Development NGOs' Experiences*. Swedish International Development Agency.
<http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=LFA-review.pdf&a=21025>.
- MISEREOR. 2005. *Methodological Critique and Indicator Systems*.
<http://www.misereor.org/index.php?id=4495>.

Alternatíva logického rámca

- Broughton, Bernard. 2005. *A Modified Logframe for Use in Humanitarian Emergencies*.
<http://www.mande.co.uk/docs/EmergencyLogframeBroughton.doc>.
- Shaikh, Partha Hefaz. 2005. *Intertwining Participation, Rights-Based Approach and Log Frame: A Way Forward in Monitoring and Evaluation for Rights-Based Work*.
http://www.mande.co.uk/docs/PIFA_Article_PDF.pdf. SIDA Civil Society
- Centre. 2006. *Logical Framework Approach, with an Appreciative Approach*.
http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA28355en_LFA_web.pdf&a=233



KAPITOLA 5

Posúdenie prístupu hodnotenia

Vývoj sa posunul od zamerania na projekty k zameraniu na programy a politiky s dôrazom na udržateľnosť. Na riešenie týchto širších a zložitejších tém sa používa široká škála prístupov na navrhovanie a implementáciu hodnotení. Táto kapitola sa zaoberá niektorými z týchto prístupov.

Táto kapitola sa venuje týmto témam:

- Všeobecné prístupy k hodnoteniu
- Ich silné a slabé stránky

Všeobecné prístupy k hodnoteniu

Od roku 1990 sa medzinárodné spoločenstvo pomaly posúva od projektov k programom s partnerským prístupom. Partnerské prístupy obsahujú väčší počet zainteresovaných strán, ktoré sa do väčšej miery zapájajú do zložitejších operácií, ako je financovanie viacerých odvetví. Hodnotenia veľkých programov sa následne stávajú participatívnejšie a vykonávajú sa spoločne.

Pre meniaci sa charakter hodnotení boli vypracované rôzne prístupy. Voľba prístupu k hodnoteniu čiastočne závisí od kontextu. Prístupy sa nevyhnutne vzájomne nevyklučujú a hodnotenia môžu kombinovať prvky dvoch alebo viacerých prístupov. Tieto prístupy zahŕňajú:

- predbežné hodnotenie
- posúdenie hodnotiteľnosti,
- hodnotenie na základe cieľa,
- hodnotenie bez cieľa,
- hodnotenie viacerých miest,
- hodnotenie klastrov,
- sociálne posúdenie,
- environmentálne a sociálne posúdenie,
- participatívne hodnotenie,
- mapovanie výsledkov,
- rýchle posúdenie,
- hodnotiacu syntézu a metahodnotenie,
- iné prístupy.

Bez ohľadu na zvolený postup je potrebné vykonať rovnaké plánovacie kroky: vymedzenie hodnotiacich otázok, stanovenie intervencií, zber a analýzu údajov a zaznamenávanie a využitie zistení.

Predbežné hodnotenie

■
Predbežné hodnotenie:
Hodnotenie pravdepodobných výsledkov navrhovaného projektu, programu alebo politiky.

Predbežné hodnotenie sa vykonáva ex-ante, čo znamená, že navrhovaný program sa preskúma pred tým, než sa začne. Účelom je analyzovať pravdepodobný úspech, odhadnúť náklady a analyzovať alternatívne návrhy a predpovede. Predbežné hodnotenia sa často vykonávajú pri návrhu novej legislatívy (často sa označujú aj ako Regulatory Impact Assessment – RIA). Príkladom je americký Vládny úrad pre audit (GAO), ktorý je podriadený americkému Kongresu. Hodnotitelia GAO niekedy pomáhajú tým, ktorí rozhodujú na úrovni štátu tak, že poskytujú analytické informácie o problémoch a možnostiach potenciálnych programov (US GAO 1990).

GAO často dostáva otázky o pravdepodobnom úspechu navrhovaných nových programov. Skúma informácie o alternatívnych návrhoch a analyzuje výsledky podobných programov, ktoré sú v štádiu realizácie alebo sú dokončené.

Tabuľka 5.1 uvádza štyri druhy výhľadových otázok, ktoré má GAO preskúmať.

Tabuľka 5.1 Druhy výhľadových otázok a spôsoby ich riešenia

Účel otázky	Kritika analýzy ostatných	Vykonanie vlastnej analýzy
Predvídať budúcnosť	Ako administratíva predpovedá budúce potreby, náklady a následky?	Aké sú budúce potreby, náklady a následky?
Zlepšiť budúce kroky	Aká je pravdepodobnosť úspechu administratívy alebo návrhu Kongresu?	Aký priebeh intervencií má najväčší potenciál na úspech?

Zdroj: U.S. GAO 1990

Najperspektívnejšie hodnotenia zahŕňajú tieto druhy činností:

- kontextovú analýzu navrhovaného programu alebo politiky,
- prehľad hodnotiacich štúdií podobných programov či stratégií a syntéza minulých poznatkov a zistení,
- predpoveď pravdepodobného úspechu či neúspechu zohľadňujúca budúci kontext, ktorý sa od minulosti príliš nelíši, a návrhy na zlepšenie dopredu (GAO 1990).

(Prostriedky a príklady rôznych typov hodnotení sú uvedené v zozname webových stránok na konci kapitoly.)

Posúdenie hodnotiteľnosti

Posúdenie hodnotiteľnosti je krátka predbežná štúdia s cieľom určiť, či by bolo hodnotenie užitočné a realizovateľné. Tento druh predbežnej štúdie pomáha objasniť ciele a zámery programu alebo projektu, určiť zdroje dostupných údajov, upozorniť na medzery a poukázať na údaje, ktoré treba doplniť, určiť kľúčové zainteresované strany a objasniť ich informačné potreby. Taktiež dokáže opätovne definovať účel hodnotenia a postupy jeho vykonávania. Pri pohľade na intervencie realizované od základu a na dôsledky vyvolané načasovaním a navrhnutím hodnotenia dokáže posúdenie hodnotiteľnosti ušetriť čas a pomôcť vyhnúť sa nákladným chybám.

Wholey a jeho kolegovia vypracovali prístup posúdenia hodnotiteľnosti začiatkom 70. rokov na riešenie svojho presvedčenia, že mnohé hodnotenia zlyhali z dôvodu rozporov medzi „rétorikou a realitou“ (Nay a Kay 1982, s. 225). Videli posúdenie hodnotiteľnosti ako prostriedok na zjednodušenie komunikácie medzi hodnotiteľmi a zainteresovanými stranami. Navrhli používanie posúdenia hodnotiteľnosti ako prostriedku na určenie, či je program „hodnotiteľný“ a na nasmerovanie hodnotenia (Fitzpatrick, Sanders a Worthen 2004). Posúdenie hodnotiteľnosti sa pôvodne vytvorilo ako predzvesť sumatívneho hodnotenia; jeho úloha sa odvtedy rozšírila o objasnenie účelov formatívnej štúdie alebo funkciu plánovacieho nástroja (Smith 1989).

■ ■ Posúdenie hodnotiteľnosti:

Krátka predbežná štúdia s cieľom určiť, či by bolo hodnotenie užitočné a realizovateľné.

Posúdenie hodnotiteľnosti stanovuje, či sa hodnotenie môže uskutočniť. Ak sa napríklad navrhuje hodnotenie na základe cieľa (alebo zámeru), problémom môže byť nejasný cieľ programu alebo chýbajúca zhoda medzi zainteresovanými stranami.

Posúdenie hodnotiteľnosti sa teda zameriava na uskutočniteľnosť vykonania hodnotenia. Ak nie je možné navrhnúť hodnotenie na základe dostupných informácií alebo intervencii chýba ucelená teória zmeny, treba urobiť väčšiu prípravu. Posúdenie hodnotiteľnosti môže prispieť k objasneniu intervencie a požadovaných výsledkov. Často sa tak vytvára dialóg o cieľoch a zámeroch, výstupoch, cieľovej populácii a predpokladaných výsledkoch intervencie, takže sa možno zhodnúť na tom, čo sa má dosiahnuť.

Posúdenie hodnotiteľnosti často vykonáva skupina tvorená zástupcami zainteresovaných strán, realizátorov a správcov i hodnotiteľov.

Na vykonanie posúdenia hodnotiteľnosti tím:

- študuje materiály, ktoré definujú a opisujú intervenciu,
- určuje úpravy a zmeny intervencie,
- pýta sa manažérov a pracovníkov na ich vnímanie cieľov a zámerov intervencií,
- pýta sa zainteresovaných strán na ich vnímanie cieľov a zámerov intervencií,
- rozvíja alebo vylepšuje model teórie zmeny,
- určuje zdroje údajov,
- identifikuje ľudí a organizácie, ktoré vedia realizovať prípadné odporúčania z hodnotenia.

Jednou z potenciálnych výhod posúdenia hodnotiteľnosti je, že môže viesť k reálnejšiemu a vhodnejšiemu hodnoteniu. Smith (1989) a Wholey (1987) tiež poukazujú na to, že sa môže zlepšiť:

- schopnosť rozlišovať medzi zlyhaním intervencie a zlyhaním hodnotenia,
- odhad dlhodobých výsledkov,
- investície zainteresovaných strán do intervencie,
- výkonnosť intervencie,
- vývoj intervencie a hodnotiace zručnosti pracovníkov,
- viditeľnosť a zodpovednosť za intervenciu,
- administratívne pochopenie intervencie,
- politické rozhodovanie,
- nepretržitá podpora intervencie.

Hodnotenie na základe cieľa

Hodnotenie na základe cieľa (alebo zámerov) meria, do akej miery intervencia dosiahne jasné a konkrétne ciele (Patton 1990). Zameranie hodnotenia je založené na uvedených výsledkoch (cieľoch alebo zámeroch) projektu, programu alebo politiky. Ide o typické hodnotenie, ktoré pozná väčšina ľudí a ktoré je základom systémov hodnotenia projektov.

Jedna kritika prístupu na základe cieľov tvrdí, že sa zameriava na ekonomické a technické aspekty namiesto sociálnych a ľudských (Hirschheim a Smithson 1988). Ďalšia kritika tvrdí, že takéto hodnotenia sa zameriavajú len na stanovené ciele. Dosiahnutie ďalších dôležitých cieľov, ktoré môžu byť skôr implicitné ako explicitné alebo sa o nich môže diskutovať na zasadnutiach správnej rady či jednotlivých oddelení, ale nie sú zahrnuté v uvedených projektových cieľoch, sa nevyhodnocuje. Treťou podobnou kritikou je, že nehľadajú neočakávané vplyvy (pozitívne alebo negatívne).

Môže ísť o dôležité prehliadnutie. Napríklad hodnotenie novej čistiarne odpadových vôd sa môže zamerať na vytýčené ciele projektu budovania, prevádzky a údržby zariadenia na čistenie odpadových vôd na výrobu čistej vody v určitom objeme každý deň tak, aby spĺňali potreby určitého počtu domácností či komunit. Vplyvy na ľudí žijúcich na danom území, ktorých treba pred začatím výstavby premiestniť, sa často prehliadajú. Neschopnosť formulovať cieľ alebo zámer na premiestnenie, ktorý ľudí zanecháva pri lepšom, udržateľnom živobytí, predstavuje vážne opomenutie. Ak hodnotenie nekladie otázky týkajúce sa premiestnenia, problém zhoršuje, pretože nešlo o formálny, explicitný cieľ projektu.

Hodnotenie by malo hľadať neočakávané pozitívne alebo negatívne vplyvy intervencie. Hoci sa nesformuloval nijaký konkrétny cieľ, pre hodnotenie bude možno užitočné zdokumentovať znížený výskyt vodou prenosných chorôb v komunitách, ktoré teraz majú pitnú vodu.

Hodnotenie na základe výsledkov, spôsob, ktorý sa v tomto texte obhajuje, hľadá výsledky, či už boli alebo neboli formulované ako ciele či zábery. Hodnotenie na základe cieľov možno upevniť otvorenosťou voči nečakaným pozitívnym alebo negatívnym výsledkom.

Hodnotenie bez cieľa

Hodnotenie bez cieľa bolo vypracované ako reakcia na hodnotenie na základe cieľa (zámerov). Scriven (1972b), ktorý ako prvý navrhol hodnotenie bez cieľa, bol hlavným zástancom tohto prístupu.

Pri hodnotení bez cieľa sa hodnotitelia zámerne snažia vyhnúť rétorike týkajúcej sa programových cieľov. Hodnotitelia nediskutujú o cieľoch so zamestnancami ani nečítajú programové brožúry či návrhy. Hodnotia iba pozorovateľné výsledky programu a preukázateľné vplyvy súvisiace s potrebami účastníkov (Patton 2002). Ako Scriven (1972b, s. 2) poznamenáva:



Hodnotenie na základe cieľa:

Hodnotenie, ktoré meria, do akej miery dosiahne intervencia jasné a konkrétne ciele.



Hodnotenie bez cieľa:

Hodnotenie, pri ktorom sa hodnotitelia úmyselne snažia vyhnúť rétorike týkajúcej sa cieľov programu a založiť hodnotenie výhradne na úrovni, v akej napĺňa potreby účastníkov.

Skrátka sa mi zdá, že posúdenie a vyhodnotenie cieľov bol zbytočný, ale možno aj nákazlivý krok Čím menej počuje externý hodnotiteľ o cieľoch projektu, tým menšia tunelová vízia sa bude vytvárať a tým väčšia pozornosť bude venovaná hľadaniu konkrétnych vplyvov (skôr než kontrole údajných vplyvov).

Hodnotenia bez cieľa zhromažďujú údaje o vplyvoch a účinnosti programov bez toho, aby sa obmedzili úzkym zameraním na ciele alebo zámery. Tieto hodnotenia zachytávajú skutočné skúsenosti účastníkov programu v ich vlastných podmienkach. Vyžadujú, aby hodnotitelia vynechali úsudok o tom, čo sa program pokúša robiť preto, aby sa namiesto toho zamerail na zistenie, čo skutočne existuje. Z týchto dôvodov je obzvlášť kompatibilné s kvalitatívnym výskumom, aj keď sa môžu použiť kvantitatívne aj kvalitatívne metódy.

Scriven (1997) navrhuje realizovať zvlášť hodnotenie bez cieľa a zvlášť hodnotenie na základe cieľa, a tak maximalizovať silné stránky a minimalizovať nedostatky jednotlivých prístupov.

Wholey, Harty a Newcomer (1994) opisujú nasledujúce charakteristiky hodnotenia bez cieľa:

- Hodnotiteľ sa vyhýba poznaniu cieľov programu.
- Vopred stanovené ciele pri zúženom zameraní hodnotiacej štúdie sa nepovoľujú.
- Hodnotiteľ má minimálny kontakt s programovým manažérom a zamestnancami.
- Dôraz sa kladie skôr na skutočné než plánované výsledky programu.

Vo všeobecnosti je ťažké vyhnúť sa poznatkom o cieľoch a zámeroch intervencie. Pre hodnotiteľa by to nemuselo byť možné alebo žiaduce, aby mal čo len najmenší kontakt s programovými pracovníkmi. Avšak aj v prístupe na základe výsledkov môže hodnotiteľ využívať mnoho prvkov hodnotenia bez cieľa.

Hodnotenia na viacerých miestach

Pri rozsiahlej intervencii je často nevyhnutné pozrieť sa na intervencie uskutočnené na rôznych miestach. Voláme ich **hodnotenia na viacerých miestach**. Daná intervencia sa mohla realizovať rovnakým spôsobom na všetkých miestach alebo rozdielne v niektorých lokalitách. Takéto hodnotenie poskytuje informácie o celkovej skúsenosti intervencie rovnako ako hlbšie pochopenie variantov, ku ktorým došlo. Môže odpovedať na otázky ako:

- Aké vlastnosti realizovanej intervencie sú spoločné pre všetky lokality?
- Ktoré vlastnosti sa menia a prečo?
- Existujú rozdiely vo výsledkoch na základe týchto zmien?

Najdôležitejšie je získavanie hĺbkových informácií. Hodnotitelia preto na hodnotenie na viacerých miestach často používajú prípadové štúdie. Pre štúdiu sa zvyčajne vyberú niektoré lokality. Tie majú určité vlastnosti (napr. veľkosť, etnický pôvod, sociálno-ekonomický status), ktoré môžu vyústiť do systémových rozdielov pri realizácii a výsledkoch intervencie. Samozrejme, môže byť ťažké určiť, či rozdiel spôsobili práve zmeny v intervencii. V niektorých prípadoch zobrazujú intervencie dopady pre ojedinelé rozdiely v nastavení, ako je napríklad silné vedenie alebo aktívny občan. V iných prípadoch možno zmeny vysvetliť systematickými rozdielmi, ako sú regionálne rozdiely. Tieto rozdiely môžu mať dôsledky na replikáciu.

Hodnotenie na viacerých miestach musí zachytiť atmosféru, v ktorej intervencie fungujú, ako aj všetky kultúrne, geografické, ekonomické, rozmerové alebo iné systematické rozdiely, ktoré môžu mať vplyv na zmenu skúseností a výstupov. Účasť zainteresovaných strán je dôležitá, pretože môžu hodnotiteľovi pomôcť lepšie pochopiť danú situáciu.

Hodnotenie na viacerých miestach je zvyčajne silnejšie ako hodnotenie jednej intervencie na jednom mieste. Dokáže vernejšie obsiahnuť širšiu populáciu, pretože obsahuje väčšiu vzorku a pestrejší súbor situácií. Dokáže riešiť analýzy „vnútri“ miesta ako aj „medzi“ miestami. Celkové zistenia rovnako ako konzistentné výsledky jednotlivých intervencií poskytujú silnejší dôkaz o účinnosti intervencie ako ten, ktorý sa získa z jedného miesta.

Porovnanie intervencií vo viacerých miestach pravdepodobne poskytne celý rad poznatkov a stratégií na riešenie rôznych situácií. Z hodnotenia na viacerých miestach sa takisto môžu vynoriť osvedčené postupy. Je však dôležité mať na pamäti, že lokality vybrané na základe úsudku hodnotiteľa, hoci boli vybrané, aby reprezentovali určité vlastnosti, štatisticky nereprezentujú istú populáciu a nemusia nevyhnutne odhaľovať všetky osvedčené postupy.

Pri realizácii hodnotenia na viacerých miestach sa hodnotitelia musia uistiť, že zber údajov je čo najviac štandardizovaný. Ak má byť porovnanie zmysluplné, musia sa rovnaké údaje zbierať v podstate rovnakým spôsobom. Takýto zber si vyžaduje dobre vyškolených pracovníkov, dostupnosť rovnakých údajov na

■ Hodnotenie na viacerých miestach:

Hodnotenie, ktoré skúma intervencie realizované na rôznych miestach.

každom mieste a dostatočné včasné informácie na navrhnutie nástrojov na zber údajov.

Každá lokalita je iná. Niektoré ukazovatele môžu byť porovnateľné, avšak každé miesto môže mať mierne odlišné zameranie. Politické, sociálne, ekonomické a historické kontexty môžu tvarovať implementáciu projektu, a tým aj hodnotenie (Johnston a Stout, 1999).

Hodnotenie klastrov

■ Hodnotenie klastrov:

Hodnotenie, ktoré sa orientuje na skupiny podobných alebo súvisiacich intervencií.

Hodnotenie klastrov sa podobá na hodnotenie na viacerých miestach, avšak jeho zámer je iný. Vo všeobecnosti sa orientuje na skupiny podobných alebo súvisiacich intervencií, ktoré spoločne predstavujú súbor intervencií. Orientuje sa na tieto „klastrové“ intervencie pri jednom alebo viacerých nastaveniach. Rovnako ako viacmiestne hodnotenie aj hromadné hodnotenie sa zameriava na intervencie, ktoré zdieľajú spoločný cieľ, stratégiu a cieľovú populáciu. Na rozdiel od viacmiestneho hodnotenia nie je účelom hodnotenia klastrov určiť, či intervencia funguje, alebo zabezpečiť zodpovednosť. Nehodnotí úspech alebo neúspech jednotlivých intervencií alebo neurčuje, ktoré intervencie sa majú ukončiť. Jeho zámerom je naučiť sa, čo sa v týchto „klastroch“ stalo, a nájsť spoločné témy a získané poznatky. Informácie sa vykazujú iba súhrnne, takže sa neurčí ani jeden projekt. Rovnako ako pri hodnotení na viacerých miestach aj tu je účasť zainteresovaných strán kľúčová.

Hodnotenia klastrov sa líšia od hodnotení na viacerých miestach v tom, že sa nezaoberajú generalizovaním alebo replikovateľnosťou. Variácia sa vníma pozitívne, pretože jednotlivé projekty sa prispôbujú kontextom. Hodnotenie klastrov sa zameriava skôr na zisťovanie než na vypracovanie celkových záverov o kvalite a hodnote programu.

Aj keď na hodnotenie klastrov neexistuje žiadna konkrétna metodika, často používajú takéto hodnotenia kvalitatívne prístupy na doplnenie kvantitatívnych údajov. O hodnotení klastrov možno uvažovať ako o niekoľkonásobnej prípadovej štúdií.

Nevýhodou hodnotenia klastrov je, že nevykazuje výsledky pre jednotlivé miesta alebo neberie do úvahy plánované alebo neplánované odchýlky. Údaje zobrazujú len súhrnné informácie.

■ Sociálne posúdenie:

Posúdenie, ktoré sa orientuje na sociálne štruktúry, procesy a zmeny v rámci skupiny alebo spoločenstva.

Sociálne posúdenie

Sociálne posúdenie sa stalo dôležitou súčasťou mnohých hodnotení. Sociálne posúdenie sa orientuje na sociálne štruktúry, procesy a zmeny v rámci skupiny alebo spoločenstva. Rovnako môže nazeráť na trendy, ktoré môžu mať na skupinu vplyv.

Sociálne posúdenie je hlavným nástrojom na zabezpečenie toho, aby sa brali do úvahy sociálne dopady projektov, programov a politik. Využíva sa to na pochopenie kľúčových sociálnych problémov a rizík a stanovenie sociálnych

dopadov intervencie na rôzne zainteresované strany. Sociálne posúdenie je určené najmä na zistenie, či by projekt mohol spôsobiť nežiaduce sociálne dopady (napr. premiestnenie obyvateľov, aby uvoľnili priestor pre elektrárňu). Stratégie sa môžu zaviesť s cieľom zmierniť nepriaznivé dopady, ak sú známe. Tieto stratégie na zmiernenie dopadov sa potom môžu monitorovať a posudzovať ako súčasť hodnotenia.

Participation Sourcebook Svetovej banky (1996) uvádza tieto účely sociálneho posúdenia:

- Definovať kľúčové zainteresované strany a vytvoriť vhodný rámec pre ich účasť na výbere, návrhu a realizácii projektu.
- Zaručiť, aby projektové ciele a stimuly zmeny boli prijateľné pre celú škálu ľudí, ktorí z toho chcú mať prospech, a aby boli v návrhu projektu zohľadnené rodové a ďalšie sociálne nerovnosti.
- Posúdiť sociálny dopad investičných projektov; pokiaľ sa zistia nepriaznivé vplyvy, určiť, ako ich možno prekonať alebo aspoň podstatne zmierniť.
- Na príslušnej úrovni rozvíjať schopnosti s cieľom umožniť účasť, riešiť konflikty, umožniť poskytovanie služieb a kde je potrebné vykonávať intervencie na zmiernenie.

Ďalej tento zdroj uvádza nasledovné otázky, ktoré sa kladú počas sociálneho posúdenia:

- Kto sú zainteresované strany? Sú ciele projektu v súlade s ich potrebami, záujmami a schopnosťami?
- Aké sociálne a kultúrne faktory ovplyvňujú schopnosť zainteresovaných strán zúčastniť sa na navrhovaných intervenciách alebo z nich ťažiť?
- Aký je dopad projektu alebo programu na rôzne zainteresované strany, predovšetkým na ženy a zraniteľné skupiny? Aké sú sociálne riziká (nedostatok záväzku alebo schopnosti a nezlučiteľnosti s existujúcimi podmienkami), ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť projektu alebo programu?
- Aké inštitucionálne intervencie sú potrebné na účasť a dodanie projektu? Existujú dostatočné plány na budovanie potrebných kapacít?

Nástroje a prístupy sociálneho posúdenia obsahujú:

- analýzu zainteresovaných strán,
- rodovú analýzu,
- participatívne hodnotenie,
- pozorovanie, rozhovory a cieľové skupiny,
- mapovanie, analýzu úloh a rebríčok (poradie) podľa bohatstva,
- workshopy zamerané na projektovanie orientované na cieľ.

Príklady kľúčových ukazovateľov na monitorovanie sociálneho dopadu:

- miera zapojenia sociálnych skupín do dobrovoľného testovania,
- miera zapojenia sociálnych skupín do poradenských činností,
- správy o zvýšenom používaní kondómov,
- percentuálny podiel členov komunity, ktorí sa zúčastňujú na starostlivosti o ľudí s HIV/AIDS a ich rodiny.

Rámček 5.1 uvádza príklad začlenenia sociálneho posúdenia do projektu.

Environmentálne a sociálne posúdenie

Rozvojové organizácie si čoraz väčšmi uvedomujú potrebu programov a projektov s cieľom riešiť environmentálne a sociálne problémy a zhodnotiť dosiahnutie environmentálnych a sociálnych cieľov. Väčšina rozvojových organizácií sa pridrižiava súboru základných environmentálnych a sociálnych noriem a definuje potenciálne environmentálne a sociálne dopady ako súčasť schvaľovacieho procesu programu alebo projektu. Ak je projekt alebo program schválený, tieto potenciálne dopady sa monitorujú počas realizácie a hodnotia po skončení programu alebo projektu. Environmentálne a sociálne hodnotenia sú vnímané ako neoddeliteľné.

Rozvojové organizácie dnes oceňujú úlohu, ktorú miestni obyvatelia musia zohrávať pri navrhovaní, realizácii a monitorovaní intervencií, ktoré majú dopad na životné prostredie a prírodné zdroje. Miestni obyvatelia a ďalšie zainteresované strany sú partnermi pri zachovaní a spravovaní prírodných zdrojov.

Environmentálne a sociálne hodnotenie môže byť jediným účelom hodnotenia alebo môže byť jednou zo súčastí hodnotenia. Environmentálne a sociálne posúdenie by sa malo vykonať nielen na projektoch so zrejmyými vplyvmi na životné prostredie (buničiny a papierne, ropovody), ale aj na intervenciách ako vybudovanie novej školy alebo financovanie úverovej linky.

Ak organizácii chýbajú environmentálne a sociálne normy, môžu hodnotitelia vychádzať z noriem krajiny, v ktorej organizácia funguje, tzv. rovníkové zásady, ISO 14031, či *Stratégia udržateľného rozvoja* (Dalal-Clayton a Ba 2002).



Rovníkové zásady:

Prístup odvetvia k určeniu, hodnoteniu a riadeniu environmentálnych a sociálnych rizík pri financovaní projektu súkromného sektora.

Rovníkové zásady

Rovníkové zásady sú súborom zásad, ktoré pomáhajú finančným inštitúciám pri určovaní, hodnotení a riadení environmentálnych a sociálnych rizík projektového financovania s celkovými investičnými nákladmi vo výške najmenej 10 miliónov dolárov (zmenené z 50 miliónov dolárov v roku 2006). Tieto zásady majú slúžiť ako spoločné východisko a rámec na realizáciu jednotlivých, vnútorných, environmentálnych a sociálnych postupov a noriem pre projekty.

Rámček 5.1 Sociálne posúdenie projektu rozvoja poľnohospodárstva a poskytovanie úverov v Azerbajdžane

Projekt privatizácie farmy, ktorý poskytol flexibilnejšie a adaptabilnejšie úvery, bol zavedený na obnovenie poľnohospodárskych oblastí na niekdajšie úrovne produktivity v Azerbajdžane. Projekt bol zameraný na zápis nehnuteľností, rozvoj pozemných trhov a poskytovanie úverov a informácií vidieckym ženám a mužom, najmä tým s nízkymi príjmami.

Účelom sociálneho posúdenia bolo zabezpečiť, aby sa navrhovaná intervencia zakladala na vlastníctve zainteresovaných strán (záväzku) a aby boli očakávané prínosy spoločensky prijateľné. Informácie získané z posúdenia pomohli programovým manažérom navrhnuť proces participatívneho monitorovania a hodnotenia.

Prvá fáza sociálneho posúdenia obsahovala tieto časti:

- preskúmanie sekundárnych údajov vrátane predchádzajúcich posúdení,
- prieskumy domácností a žien v troch zo šiestich regiónoch v nadväznosti na kvalitatívne rýchle vyhodnotenie,
- čiastočne štruktúrované rozhovory s jednotlivcami (poľnohospodármi, vedúcimi fariem, nezamestnanými robotníkmi, vedúcimi spoločenstiev, ženskými skupinami, miestnymi združeniami, technikmi, vládnymi predstaviteľmi),
- pozorovania pracovníkov na mieste (člen tímu žil s farmárskou rodinou, aby mohol vykonať pozorovanie vplyvu privatizácie farmy na mieste),
- päť fokusových skupín s homogénnymi skupinami zainteresovaných,
- konzultácie s tvorcami a so správcami politik a s miestnymi a medzinárodnými mimovládnyimi organizáciami,
- diskusie s bývalými riaditeľmi štátnych družstiev a komunitnými vodcami,
- seminár so zúčastnenými stranami.

Toto posúdenie sa opieralo o štyri piliere:

- *Sociálny rozvoj*: Kľúčové otázky sa zamerali na chudobu, rodovú a sociálnu exklúziu.
- *Inštitúcie*: Mocenská základňa vidieckych oblastí sa menila, takže bolo ťažké identifikovať kľúčové zainteresované strany. K dispozícii bol nejaký výskum o spoločenských organizáciách a nedostatočné analýzy dopadov vidieckej migrácie.
- *Účasť*: Bol hlásený zmätok a nejasnosti v procese pozemkovej reformy. Prerozdelenie pozemkov znížilo chudobu, obmedzilo vplyv bývalých manažérov poľnohospodárskych podnikov a pomohlo posilniť vidiecke obyvateľstvo. Prístup k úverom sa zvýšil, ale úrokové sadzby ostali vysoké (15 až 18 percent).
- *Monitorovanie/hodnotenie*: Výkonnostné ukazovatele sa použili na monitorovanie realizácie. Ukazovatele prepjili vstupy a aktivity projektu s kvantifikovaným meraním očakávaných výstupov a dopadov.

Posúdenie skúmalo aj dopady v podobe zvýšenej produktivity, príjmu, zníženej chudoby a spokojnosti účastníkov.

Ždroj: Kudat a Ozbilgin 1999



ISO 14031: Súbor medzinárodných noriem pre správu životného prostredia vyvinutý Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu.

ISO 14031

Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) vyvinula a spravuje medzinárodné normy pre starostlivosť o životné prostredie, známe ako **ISO 14031**. Táto norma, ktorá bola prvýkrát vydaná v roku 1999, je proces interného riadenia a nástroj navrhnutý tak, aby vedeniu priebežne poskytoval spoľahlivé a overiteľné informácie. Pomáha určiť, či činnosť organizácie v oblasti životného prostredia spĺňa kritériá stanovené vedením organizácie. Vyhodnotenie vplyvu na životné prostredie a ekologické audity pomáhajú vedeniu posúdiť stav svojho vplyvu na životné prostredie a identifikovať oblasti na zlepšenie (ISO 1999).

Vyhodnotenie vplyvu na životné prostredie pomáha zaviesť postupy na:

- výber ukazovateľov,
- zber a analýzu údajov,
- posúdenie informácií voči kritériám vplyvu na životné prostredie (zámery),
- vykazovanie a komunikáciu,
- pravidelnú kontrolu a zlepšovanie tohto procesu.

Stratégie trvalo udržateľného rozvoja: príručka

Príručka, ktorú publikovala Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) a Rozvojový program OSN (UNDP), poskytuje flexibilný, nepredpísaný návod na tvorbu, hodnotenie a realizáciu národných stratégií trvalo udržateľného rozvoja v súlade so zásadami uvedenými v pokynoch o stratégiách pre trvalo udržateľný rozvoj (Dalal-Clayton a Ba 2002). Obsahuje myšlienky a prípadové štúdie o hlavných úlohách v strategických procesoch. Jej pokyny sú určené pre krajiny, organizácie a jednotlivcov, ktorí sa zaoberajú trvalo udržateľným rozvojom na národnej alebo miestnej úrovni, rovnako ako medzinárodným organizáciám, ktoré takéto rozvoj podporujú.



Participatívne hodnotenie: Hodnotenie, v ktorom sa zodpovednosť za plánovanie, realizáciu a reportovanie zdieľajú so zúčastnenými stranami, ktoré môžu pomôcť pri definovaní hodnotiacich otázok, zbere a analýze údajov a návrhu a kontrole správ.

Participatívne hodnotenie

Participatívne hodnotenie posúva význam zapojenia zainteresovaných strán na novú úroveň. Ide o zdieľanie povinností pri plánovaní hodnotenia, realizácii a vykazovaní zapojením zainteresovaných strán do stanovovania hodnotiacich otázok, zberu a analýzy údajov a do prípravy a kontroly správy.

Palmer (2005, s. 19) opisuje participatívne hodnotenie ako:

kollektívne vyhodnotenie programu zo strany zainteresovaných strán a príjemcov. Zameriavajú sa aj na konkrétne kroky a budovanie schopnosti zainteresovaných strán, uľahčenie spolupráce a spoločné rozhodovanie pre zvýšenie využitia výsledkov hodnotenia. Hodnotenie môže obsahovať rôzne úrovne účasti príjemcov.

Existujú dva hlavné ciele účasti a participatívnych prístupov:

- účasť ako produkt, kde akt účasti je cieľ a je jedným z ukazovateľov úspešnosti,
- účasť ako proces na dosiahnutie uvedených cieľov.

Podľa Pattona (1997) sú základné princípy participatívneho hodnotenia nasledovné:

- Proces hodnotenia zahŕňa schopnosti účastníkov stanoviť ciele, priority, vybrať otázky, analyzovať údaje a rozhodovať na základe údajov.
- Účastníci vlastnia hodnotenie (majú voči nemu záväzok), keďže robia rozhodnutia a formulujú vlastné závery.
- Účastníci zabezpečujú, aby sa hodnotenie zameriavalo na metódy a výsledky, ktoré považujú za dôležité.
- Ľudia pracujú spoločne, čo uľahčuje a podporuje jednotu skupiny.
- Všetky aspekty hodnotenia sú pre účastníkov zrozumiteľné a zmysluplné.
- Vysoko sa cení vlastná zodpovednosť.
- Tí, ktorí celý proces koordinujú, fungujú ako zdroje na získavanie poznatkov; účastníci pôsobia ako hodnotitelia a tí, ktorí rozhodujú.

Konvenčný výskum vypracoval a zdokumentoval návod na konkrétne techniky v snahe zvýšiť spoľahlivosť a platnosť ich údajov. Participatívne hodnotenie nefunguje podľa jasne stanovených pravidiel, ktoré experti posunú zberateľom údajov. Namiesto toho sa vypracovali pokyny na zber údajov, ktoré sa vyvíjali na základe zhody, reflexie, dialógu a skúseností (Narayan 1996).

Prístupu participatívneho hodnotenia sa venuje zvýšená pozornosť v súvislosti s rozvojom. Používa sa čoraz častejšie pri rozvojových projektoch, najmä komunitných iniciatívach. Participatívne hodnotenie je ďalším krokom v odklone od modelu nezávislého hodnotenia alebo hodnotiteľa ako experta.

Participatívny prístup identifikuje a následne zapojí ľudí, agentúry a organizácie, ktoré sa o danú tému zaujímajú. Medzi ľuďmi sú deti, ženy a muži v spoločstvách, najmä tí z marginalizovaných skupín. Patria sem aj zamestnanci agentúr, tvorcovia politik a všetci, ktorí sú ovplyvnení rozhodnutiami prijatými prostredníctvom procesu participatívneho výskumu (Narayan 1996).

Pri participatívnom hodnotení si môžu zainteresované strany viesť denníky alebo zápisky svojich skúseností s intervenciou. Môžu pomáhať pri rozhovoroch s ostatnými členmi spoločnosti. Môžu sa zapojiť aj do analýzy údajov, interpretácie výsledkov a pomôcť formulovať odporúčania.

Rozhodnutia týkajúce sa plánovania ako napríklad stanovenie otázok a stratégií zberu údajov sa tvoria spoločne s účastníkmi. Ide o spoločný postup, nie o tradičný postup „zhora nadol“ (tabuľka 5.2).

Participatívny prístup obvykle zvyšuje dôveryhodnosť výsledkov hodnotenia v očiach programových pracovníkov, rovnako ako pravdepodobnosť, že tieto výsledky budú použité. Zástancovia participatívneho hodnotenia ho vnímajú ako nástroj na posilnenie účastníkov a zvýšenie miestnej kapacity pre účasť v rozvojovom procese.

Participatívne hodnotenie predstavuje značné problémy. Má vyššie transakčné náklady ako tradičné hodnotenie, pretože organizovanie stretnutí a zabezpečenie toho, aby každý pochopil, čo sa od neho očakáva, je časovo náročné a vyžaduje

si značné zručnosti. Skupiny majú tendenciu prejsť procesom, v ktorom sa zmiernujú rozdiely a vyvíjajú sa skupinové normy ešte predtým, než sa skupina zameria na dosiahnutie úloh na dosah ruky. Tento skupinový dynamický proces sa niekedy označuje ako „vytváranie, útočenie, tvorba noriem a prevedenie“ (z angl. forming, storming, norming and performing). Po vytvorení, prirodzene, prichádza obdobie konfliktu (útok). Ak skupina funguje prostredníctvom týchto konfliktov, vytvorí konkrétnejšie dohody na tom, ako bude spolupracovať (tvorba noriem). Akonáhle sa tieto dohody vytvoria, pohnú sa smerom k plneniu úloh na dosah ruky (prevedenie).

Pri vytváraní rovnostárskeho tímu môžu existovať aj problémy v kultúre, v ktorej rôzni členovia majú v komunite rozdielne postavenie. Hodnotiteľ, ktorý chce vykonať participatívne hodnotenie, musí byť sprostredkovateľ, spolupracovník a vedieť riešiť konflikty (alebo mať niekoho s takými schopnosťami, ktorý by prevzal vedenie). Taktiež musí vedieť urobiť včasný výcvik o základných zručnostiach a technikách spojených s hodnotením a so skupinovými procesmi ako neoddeliteľnou súčasťou účasti.

Tabuľka 5.2 Vlastnosti techník participatívneho a tradičného hodnotenia

Participatívne	Tradičné
• Zameranie a vlastníctvo účastníka	• Zameranie a vlastníctvo darcu
• Zameranie na učenie	• Zameranie na zodpovednosti a úsudok
• Flexibilný návrh	• Vopred určený návrh
• Neformálne metódy	• Formálne metódy
• Ľudia zvonku ako sprostredkovatelia	• Ľudia zvonku ako hodnotitelia

Zdroj: Autori

Ľudia vyškolení a schopní robiť tradičné hodnotenia sa môžu obávať toho, že participatívne hodnotenie nebude objektívne. Je tu riziko, že tí, čo sú najbližšie k intervencii, nemusia vedieť zistiť, čo sa vlastne deje, ak to nie je to, čo očakávali. Hodnotenie sa môže skutočne „zakliesniť“ a stratiť objektivitu. Účastníci sa môžu obávať zvyšovania negatívnych názorov, pretože sa obávajú, že ostatní v skupine by ich mohli ignorovať alebo by sa intervencia skončila, čo má za následok stratu peňazí pre spoločenstvo, alebo že s nimi organizácia už nebude chcieť znova spolupracovať. Prístupovanie k participatívnym hodnoteniam z hľadiska získavania vedomostí môže pomôcť tieto obavy znížiť. Hodnotitelia by mali zvážiť, do akej miery môže byť dôveryhodnosť ohrozená (z pohľadu ľudí zvonku) výberom participatívneho skôr ako nezávislého prístupu hodnotenia.

Gariba (1998) opisuje, ako slovo *hodnotenie* vyvoláva zmiešané reakcie medzi donormi a predkladateľmi. Donori sa môžu obávať o to, aký vplyv bude mať hodnotenie na projekt (tzn. predĺži ho alebo ukončí). Predkladatelia projektu sa môžu obávať, že by hodnotenie mohlo urážať ich prístupy k riadeniu projektov.

Gariba opisuje, ako môže byť participatívne hodnotenie úspešným a systematickým spôsobom učenia sa na základe skúseností. Pri participatívnom hodnotení sa môžu partneri v intervencii učiť zo vzájomnej interakcie a prijať nápravné opatrenia na zlepšenie efektívnosti a účinnosti svojich budúcich aktivít.

Gariba (1998) opisuje tri hlavné prvky participatívneho hodnotenia:

- *Hodnotenie ako učebný nástroj:* Tento princíp tvorí hlavnú paradigmu voľby. Účelom nie je preskúmať, ale vytvoriť príležitosť pre všetky zainteresované strany, vrátane darcov, učiť sa na svojich úlohách v intervencii.
- *Hodnotenie ako súčasť procesu vývoja:* Hodnotiaci činnosť nie je samostatná a oddeliteľná od vlastného procesu vývoja. Výsledky a zodpovedajúce nástroje sa stanú nástrojmi na zmenu skôr než historickými prameňmi.
- *Hodnotenie ako partnerstvo a zdieľanie zodpovednosti:* Pri participatívnej metodike hodnotenia vplyvu majú všetci účastníci viac-menej rovnakú váhu (to je v ostrom kontraste s tendenciou hodnotiteľov vytvoriť syndróm „my“ profesionáli a „oni“ účastníci a príjemcovia projektu). Hodnotiteľ sa transformuje zo skúmateľa na promotéra a účastníka.

Podľa príručky kanadskej medzinárodnej rozvojovej agentúry CIDA (2004), ak sa zainteresované strany podieľajú na tvorbe výsledkov, skôr prispievajú k realizácii intervencie. CIDA je presvedčená, že participatívne hodnotenie:

- buduje zodpovednosť v rámci komunity,
- poskytuje realistickejšiu orientáciu na hodnotenie,
- zvyšuje spoluprácu,
- posilňuje miestnych účastníkov zapojením do hodnotiaceho procesu.

Mapovanie výsledkov

Kanadské výskumné centrum pre medzinárodný rozvoj (IDRC) vyvinulo inovatívny prístup k hodnoteniu. Jeho prístup mapovania výsledkov sa nesnaží nahradiť tradičné formy hodnotenia, ale doplniť ich zameraním na súvisiace zmeny v správaní.¹

Mapovanie výsledkov sa zameriava na jeden konkrétny typ výsledku: zmena správania, postoja. Dôraz sa kladie skôr na výsledky než na dopady, ktoré sa považujú za príliš „vzdialené“ a ktoré odrážajú úsilie aj mnohých ďalších intervencií. IDRC argumentuje, že snaha presne posúdiť prínos ktorejkoľvek organizácie v rámci dopadu je márna. Namiesto toho sa mapovanie výsledkov snaží zamerať na správanie (postoje) ako výsledok rôzneho úsilia, ktoré pomôže zlepšiť výkonnosť projektov, programov a politík.

Na základe mapovania výsledkov sa určia hraniční partneri – jednotlivci, skupiny a organizácie, ktoré sú s projektmi, programami a politikami v interakcii.

■ ■
Mapovanie výsledkov:
Mapovanie zmien v správaní.

Mapovanie výsledkov predpokladá, že hraniční partneri riadia zmeny. Predpokladá tiež, že ich úlohou je byť externým agentom, ktorý im na určitý čas poskytuje prístup k novým zdrojom, nápadom alebo príležitostiam. Najúspešnejšie programy, podľa zástancov mapovania výsledkov, sú tie, ktoré delegujú právomoc a zodpovednosť na ľudí, ktorí konajú v rámci projektu alebo programu.

Ťažiskom mapovania výsledkov sú ľudia. Mapovanie výsledkov predstavuje odklon od hodnotenia vplyvu projektu alebo programu smerom k opisaniu zmien v spôsobe, akým sa ľudia správajú prostredníctvom intervencií, buď jednotlivo, alebo v rámci skupín či organizácií. Mapovanie výsledkov poskytuje spôsob vytvorenia modelu toho, čo má program robiť. Líši sa od väčšiny tradičných logických modelov, pretože si uvedomuje, že rôzni partneri pôsobia v rámci iných logických systémov a systémov zodpovednosti.

Mapovanie výsledkov ponúka metódu na sledovanie zmien u partnerov a v rámci programu ako organizácie. Nabáda program na pravidelné hodnotenie toho, ako môže zlepšiť svoj výkon. Mapovanie výsledkov samôže použiť aj ako nástroj na hodnotenie záveru programu, keď je účelom hodnotenia preštudovať program ako celok.

Rámček 5.2 Budovanie dôvery prostredníctvom participatívneho hodnotenia

V Maroku skupinová inštruktorka budovala dôveru medzi ženami tým, že chcela, aby sa postavili do kruhu a chytili sa za ruky. Potom ich požiadala, aby sa preplietli bez toho, aby sa pustili. „Človek zvonku“ skupine prikázal, aby sa rozmotala – toto cvičenie trvalo spolu šesť minút. Neskôr mala skupina cvičenie zopakovať. Druhýkrát ženám trvalo rozmotáť sa 10 sekúnd.

Inštruktorka pomohla skupine zistiť úlohy „ľudí zvonku“: tí väčšinou fungujú lepšie ako sprostredkovatelia a katalyzátory než ako vodcovia. Miestni ľudia vedia lepšie, ako nájsť riešenie svojich problémov, pretože s nimi žijú.

Zdroj: Svetová banka 1996

Zástancovia mapovania výsledkov sa domnievajú, že mnoho programov, najmä tých, ktoré sa zameriavajú na budovanie kapacít, vie lepšie plánovať a posúdiť svoje prínosy pre rozvoj tým, že sa zamerajú na správanie. Napríklad cieľom programu môže byť umožniť komunitám prístup k čistej vode po inštalácii čistiacich filtrov. Tradičný spôsob hodnotenia môže hodnotiť výsledky sčítaním počtu nainštalovaných filtrov a meraním zmien na úrovni znečisťujúcich látok vo vode predtým a potom, ako boli nainštalované. Prístup mapovania výsledkov by sa zameral na správanie. Začal by sa predpokladom, že voda nie je čistá, ak sa ľudia o jej kvalitu priebežne nestarajú. Výsledky programu by sa neskôr hodnotili zameraním na správanie osôb zodpovedných za čistotu vody, konkrétne, zmeny pri získaní a používaní vhodných nástrojov, zručností a znalostí. Mapovanie výsledkov by hodnotilo, ako ľudia sledujú úroveň škodlivých látok, menia filtre alebo v prípade potreby volajú odborníkov.

Pieseň o mapovaní výsledkov, ktorú zložil Terry Smutylo, bývalý riaditeľ hodnotenia Výskumného centra pre medzinárodný rozvoj, sumarizuje niektoré problémy, ktoré sa snaží riešiť. (Odkaz na nahrávku skladby Terryho Smutyla The Output Outcome Downstream Impact Blues je v zozname webových stránok na konci tejto kapitoly.)

Rýchle posúdenie

Rýchle posúdenie spĺňa požiadavky na rýchle a nízkonákladové hodnotenia. Sú užitočné najmä pri hodnotiacom kontexte rozvojových krajín, kde sú časové a iné obmedzenia zdrojov – spomenieme len zopár: chýbajúce počiatočné údaje, nízka úroveň gramotnosti, čo je problémom pri použití dotazníkov, a obmedzené rozpočty hodnotenia, ktoré často sťažujú realizáciu dôkladnejšieho hodnotenia.

Aj keď neexistuje nijaká ustálená definícia, čo je *rýchle posúdenie*, všeobecne sa opisuje ako most medzi formálnym a neformálnym zberom údajov a skôr „pomerné rýchly a jasný, než rýchly a nejasný prístup“. Dá sa opísať ako systematický, čiastočne štruktúrovaný prístup, ktorý v teréne zvyčajne vykonáva tím hodnotiteľov. V ideálnom prípade je tím rôznorodý, takže sa tu premieta celý rad perspektív.

Rýchle posúdenie je najlepšie použiť skôr pri pohľade na procesy než výsledky a dopady. Všeobecne platí, že sa snaží zhromaždiť len najpodstatnejšie informácie, skôr tie „nevyhnutné“ ako „to, čo by bolo dobre vedieť“, získané prostredníctvom kvantitatívnych i kvalitatívnych prístupov. Jeho základom pri hodnotení je „usilovať sa pochopiť“, pretože takýto neposudzujúci prístup s väčšou pravdepodobnosťou vyvolá otvorený a úprimný rozhovor.

Robia sa návštevy na mieste, pretože pozorovanie intervencií s ich nastavením môže poskytnúť indicie o tom, ako dobre fungujú. Kľúčovou úlohou je nájsť ľudí na rozhovory, ktorí majú celý rad skúseností a pohľadov, najmä tých, ktorí by sa s najväčšou pravdepodobnosťou pri hodnotení prehládli. Malá, ale rôznorodá skupina kľúčových informátorov môže byť veľmi efektívna pri získavaní komplexného pohľadu na situáciu. Základom je schopnosť počúvať.

Rýchle posúdenie môže používať rovnaké metódy na zber a analýzu údajov ako akýkoľvek iný typ hodnotenia. Rozdiel je zvyčajne v zábere. Rýchle posúdenie má zvyčajne malý záber, keď kontaktuje len zopár kľúčových ľudí v malom počte lokalít. Musí sa použiť viac ako jeden zdroj informácií, pretože viac zdrojov zvýši dôveryhodnosť, zníži zaujatosť a poskytne komplexný pohľad. Údaje z rozhovorov od kľúčových informátorov by preto mali byť doplnené informáciami z predchádzajúcich správ a štúdií, záznamov a dokumentov, ako aj z údajov zozbieraných prostredníctvom pozorovania, rozhovorov s cieľovou skupinou a prieskumov. Čím sú informácie z týchto zdrojov ucelenejšie, tým silnejšia je dôvera v zistenia.

Do tej miery, ako sa používajú kvalitatívne metódy, sú nevyhnutné zručnosti robenia si poznámok. Pomáha to, keď hodnotiteľ vedie denník na zaznamenanie pozorovaní, motívov, pocitov, interpretácií a všetkých udalostí, ktoré sa stanú

■ ■
Rýchle posúdenie:
Systematický, čiastočne štruktúrovaný hodnotiaci prístup, ktorý v teréne zvyčajne vykonáva tím hodnotiteľov.

počas návštevy v teréne. Tie sa musia zdieľať s ostatnými členmi tímu ako pomoc pri určení spoločných tém.

Pri vykonávaní rýchleho posúdenia by hodnotitelia mali vziať do úvahy tieto typy:

- Kontrola sekundárnych údajov pred odchodom do terénu.
- V teréne pozorovať, počúvať, pýtať sa a zapisovať.
- Robiť dobré poznámky počas celého procesu; dobré poznámky sú nielen podstatné pre správu, ale pomáhajú aj pochopiť informácie od rôznych členov tímu.

Stratégie a poznatky pri vykonávaní rýchlych posúdení ukazujú, že pred začatím rýchleho posúdenia je potrebné zvážiť tieto aspekty:

- Vytvoriť rozmanitý, multidisciplinárny tím zložený z mužov a zo žien.
- Ak je to možné, najat' ľudí zvnútra (ktorí sú oboznámení s intervenciou a miestnou oblasťou) a zvonku (ktorí budú vidieť veci iným spôsobom).
- Použiť skôr malé než veľké tímy s cieľom maximalizovať interakcie.
- Rozdeliť čas medzi zberom údajov a hľadaním ich zmyslu.
- Byť ochotný ísť tam, kde je to potrebné (polia, trhovisko, oblasti mimo hlavnej cesty), a nie len tam, kde je to vhodné.
- Zachovať flexibilitu a adaptabilitu, pretože nové informácie môžu zmeniť hodnotiaci plán (FAO 1997).

Hodnotiaca syntéza

■ ■
Hodnotiaca syntéza: Prístup, v ktorom hodnotiteľ prechádza cez intervencie zamerané na podobné problémy alebo témy za účelom určenia spoločných črt.

Hodnotiaca syntéza je užitočný prístup, keď sa už vykonalo mnoho hodnotení výsledkov podobných intervencií. Umožňuje hodnotiteľovi nazerať cez intervencie, ktoré sa zaoberajú podobným problémom alebo témou, aby určil ich spoločné črty. Je užitočné, ak sa hodnotenie snaží zistiť celkovú účinnosť intervencie.

Chelimsky a Morris (1984) prišli s metódou širšieho politického kontextu, keď použili techniku prevažne kvalitatívnych a kvantitatívnych hodnotení intervencií. Kým to tak urobili, hodnotiaca syntéza sa používala pri hodnoteniach, ktoré sa prepožičali prevažne kvantitatívnej analýze, ako sú účinky nutričných programov pre mladé ženy kvôli pôrodnej hmotnosti a úmrtnosti dojčiat alebo účinky veľkosti triedy na študijné výsledky.

Myšlienkou hodnotiacej syntézy je, že zatiaľ čo jednotlivé hodnotenia dokážu poskytnúť užitočné informácie o konkrétnej intervencii, každá z nich je často príliš kvalifikovaná a tematicky špecifická na to, aby umožnila zovšeobecnenie dopadu intervencie. Avšak, keď sa výsledky mnohých štúdií skombinujú, dá sa urobiť všeobecné stanovisko o dopade intervencie (a dokonca aj politiky).

Jednou z výhod hodnotiacej syntézy je, že používa dostupný výskum, čím je menej finančne náročná než iné typy hodnotenia. Ďalšou výhodou je, že vytvára

väčšiu základňu na posudzovanie dopadu intervencie, čo zvyšuje dôveru vo vytváraní všeobecných stanovísk o dopade. Výzvou je dohľadať všetky relevantné štúdie, publikované aj nepublikované, stanoviť kvalitu každého hodnotenia a, ak je to aktuálne, získať súbory údajov na sekundárnu analýzu.

Hodnotiaca syntéza by mala zahŕňať:

- jasne stanovené postupy na určenie hodnotení a definovanie ich rozsahu,
- transparentné kritériá kvality na rozhodovanie o zahrnutí alebo vylúčení hodnotení zo syntézy,
- postupy na uplatnenie kritérií kvality (často robené pomocou panela namiesto jednotlivca),
- citácie pre všetky preštudované hodnotenia,
- súhrnné opisy jednotlivých hodnotení obsiahnutých v syntéze a poznatky o témach alebo predmetoch záujmu,
- medzery alebo obmedzenia syntézy.

Niekedy sa využívajú iba niektoré prvky danej hodnotiacej syntézy. V prípade opísanom v rámcu 5.3 pravdepodobne správy neboli testované na kvalitu, čo vzbudzuje určité pochybnosti o poznatkoch syntézy.

Pojmy hodnotiaca syntéza a metahodnotenie sa v hodnotiacej literatúre občas zamieňajú. My ich rozlišujeme. Ako sme uviedli, hodnotiaca syntéza sa týka analytického zhrnutia výsledkov naprieč hodnoteniami, ktoré spĺňajú minimálne štandardy kvality.

Na druhej strane sa **metahodnotenie** týka odborného posúdenia jedného alebo viacerých hodnotení oproti profesionálnym štandardom kvality.

Iné prístupy

Pri hodnoteniach sa používajú aj iné prístupy, teórie a modely. Väčšina z nich sú variácie na tému participatívneho hodnotenia. Čitatelia nájdu prvky niektorých modelov hodnotenia založeného na výsledkoch opísaných v tejto kapitole. Ide o spoliehanie sa na špecifikovanie a testovanie teórie zmeny a zameranie od začiatku aj v priebehu hodnotiaceho procesu na využitie hodnotenia prostredníctvom identifikácie a zapojenia zainteresovaných strán do celého procesu.

Táto časť opisuje tieto prístupy:

- hodnotenie zamerané na využitie,
- splnomocňujúce hodnotenie,
- realistické hodnotenie,
- inkluzívne hodnotenie,
- hodnotenie príjemcu,
- horizontálne hodnotenie.

■ ■
Metahodnotenie: Odborné posúdenie jedného alebo viacerých hodnotení oproti profesionálnym štandardom kvality.

■ ■
Hodnotenie zamerané na využitie: Hodnotenie posudzované podľa toho, aké je užitočné a ako sa naozaj využíva.

■ ■
Splnomocňujúce hodnotenie: Použitie hodnotiacich konceptov, techník a poznatkov na posilnenie zlepšenia a sebaurčenia.

Hodnotenie zamerané na využitie

Hodnotenie zamerané na využitie navrhuje, aby sa hodnotenie posudzovalo podľa užitočnosti a skutočného využitia. Patton (2002, s. 173), ktorého kniha o hodnotení zameranom na využitie (štvrté vydanie v roku 2008) to opisuje ako začiatok „stanovením a organizáciou konkrétnych, relevantných osôb alebo inštitúcií, ktoré rozhodujú, a užívateľov informácií (nie vágne, pasívne publikum), ktorí využijú informácie, vytvorené hodnotením“. Ide o hodnotenie zamerané na plánované využitie predpokladanými užívateľmi. Predpokladaní užívatelia sú tí, ktorí majú povinnosť uplatňovať zistenia hodnotenia a realizovať ich odporúčania. Hodnotenie zamerané na využitie pomáha primárne určeným užívateľom vybrať najvhodnejší model hodnotenia, obsah a metódy pre konkrétnu situáciu.

Splnomocňujúce hodnotenie

Splnomocňujúce hodnotenie je použitie hodnotiacich konceptov, techník a poznatkov na podporu zlepšenia a sebaurčenia (Fetterman, Kaftarian a Wandersman 1996). Prechováva hlbokú úctu voči schopnosti ľudí vytvárať vedomosti o svojich vlastných skúsenostiach a nachádzať riešenia problémov, ktorým čelia. Tým, že pomáha ľuďom ako jednotlivcom aj členom komunity dosiahnuť svoje ciele a zlepšiť ich životy, dokáže vytvoriť pocit pohody a pozitívneho rastu (Fetterman a Wandersman 2004).

Fetterman a Wandersman (2004) opisujú úlohu splnomocňujúceho hodnotiteľa ako „kritického priateľa“. Obhajujú tvrdenie, že členovia komunity majú aj naďalej na starosti hodnotenie – hodnotiteľ by mal hrať úlohu sprostredkovateľa, ktorý skôr hodnotenie ovplyvňuje, než riadi.

Rámček 5.3 Použitie hodnotiacej syntézy na meranie prínosov pre životné prostredie

V roku 2000 britské Ministerstvo pre medzinárodný rozvoj (DFID) zverejnilo štúdiu hodnotiacej syntézy o životnom prostredí. DFID úspešne riadilo podstatné portfólio ekologických projektov v deväťdesiatych rokoch, ale malo pocit, že prínosy pre životné prostredie boli skôr „všeobecne predpokladané než kriticky posúdené“. Štúdiu syntézy životného prostredia mala za úlohu preskúmať 49 projektov podporených DFID v piatich krajinách s cieľom posúdiť realizáciu a dopad bilaterálnych projektov s podporou DFID na zlepšenie a ochranu životného prostredia. Nešlo primárne o ekologické projekty, ale týkali sa širokého spektra intervencií v oblasti životného prostredia (energetická účinnosť, priemysel, lesníctvo, biodiverzita, poľnohospodárstvo a zlepšenie miest).

Po preštudovaní 49 štúdií hodnotitelia dospeli k záveru, že vznikla „medzera medzi politickými prioritami DFID v oblasti životného prostredia a tým, čo bolo skutočným pozitívnym dopadom na životné prostredie“.

Zdroj: DFID 2000, 1

Splnomocňujúce hodnotenie má niektoré charakteristiky spoločné s vlastnosťami hodnotenia zameraného na využitie. Oba prístupy sú navrhnuté tak, aby boli nápomocné, konštruktívne a užitočné v každej fáze hodnotenia (Fetterman a Wandersman 2004). Patton (1997) však uvádza, že zatiaľ čo splnomocňujúce hodnotenie prekračuje participatívne prístupy v súvislosti s vlastníctvom, relevantnosťou a budovaním kapacít, jeho určujúcim zameraním je podporovať sebaurčenie. Splnomocňujúce hodnotenie presahuje väčšinu participatívneho hodnotenia v tom, že hodnotiteľ – sprostredkovateľ je zástancom tých s menšími právomocami a presadzuje agendu politickej zmeny.

Pri opisovaní rozdielu medzi splnomocňujúcim a participatívnym hodnotením Alkin a Christie (2004, s. 56) uvádzajú:

Vzhľadom na to, že participatívne hodnotenie vyplýva z rámca využitia, je cieľom participatívneho hodnotenia zvýšené využitie prostredníctvom týchto aktivít [návrh, implementácia, analýza a interpretácia] na rozdiel od splnomocňovania tých, ktorí boli utláčaní, čo má politický alebo emancipačný charakter.

Realistické hodnotenie

Pawson a Tilley (2004, s. 1) opisujú *realistické hodnotenie* ako „druh hodnotenia založeného na teórii“. Dávajú ho do súvislosti s teóriou zmeny a programu. Na vytvorenie teórie treba pochopiť celkový kontext, v ktorom sa intervencia uskutočňuje, ako táto intervencia funguje v konkrétnom kontexte a či funguje.

Podľa Pawsona a Tilleyho (2004, s. 22) poskytuje realistické hodnotenie „koherentný a konzistentný rámec“ pre spôsob, akým sa hodnotenia snúbia s programami. Uznáva dôležitosť zainteresovaných strán pri vypracovaní a realizácii programu, ale riadi aj priebeh medzi ľahostajnosťou voči zainteresovaným stranám (pre ich vlastné záujmy) a ich vnímaním ako vševediach a neomylných (z dôvodu ich vnútorného poznania). Zainteresované strany sa považujú za omylných odborníkov, ktorých pochopenie je potrebné formalizovať a odskúšať (Pawson a Tilley, 2004).

Realistické hodnotenie je odvodené z celej škály výskumných a hodnotiacich prístupov. Opiera sa o časti prístupov alebo celé prístupy. Realistické hodnotenie môže byť kvalitatívne alebo kvantitatívne; často kombinuje obe metódy, avšak neurčuje príčinný vzťah medzi intervenciou a dosiahnutým experimentovaním. Táto príčinná súvislosť je určená charakteristikou teórie, na základe čoho intervencia funguje. Tieto kroky sa potom umiestnia v logickom slede pre testovanie hypotézy a určenie, čo by mohlo fungovať, pre koho a za akých okolností. Pawson a Tilley (2004) uvádzajú, že realistické hodnotenie môže byť náročné, pretože žiadny jednoduchý vzorec neposkytuje jednoduché recepty na dosiahnutie zistení.

Inkluzívne hodnotenie

Inkluzívne hodnotenie sa zameriava na zapojenie najmenej zvýhodnených



Realistické hodnotenie:

Hodnotenie založené na teórii, ktoré poskytuje ucelený a jednotný rámec pre spôsob, akým sa hodnotenia snúbia s programami, zaobchádza so zainteresovanými stranami ako s omylnými odborníkmi a čerpá z iných prístupov k hodnoteniu.



Inkluzívne hodnotenie:

Hodnotenie, ktoré zahŕňa najmenej zvýhodnených členov populácie.

členov populácie ako súčasti systematického skúmania zásluh alebo hodnoty projektu, programu či politiky. Inkluzívne hodnotenie je založené na údajoch, avšak tieto údaje sa generujú od najmenej zvýhodnených zainteresovaných strán, teda tých, ktoré sú tradične nedostatočne zastúpené. Inkluzívne hodnotenie nezahŕňa tých, ktorí boli tradične zahrnutí do hodnotení (Mertens 1999). Rovnako ako splnomocňujúce hodnotenie aj inkluzívne hodnotenie je transformačnou paradigmou.

Inkluzívne hodnotenie by malo klásť tieto otázky:

- Aké sú dôležité rozdiely v rámci populácie, ktorej to má slúžiť?
- Ako sa dodávajú služby v rámci rôznych podskupín?
- Aké sú hodnoty, ktoré tvoria základ pre distribúciu služieb?

■ **Posúdenie príjemcu:**

Nástroj na zlepšenie vplyvu rozvojových intervencií tým, že získa názory určených príjemcov týkajúca sa plánovanej alebo prebiehajúcej intervencie.

Posúdenie príjemcu

Posúdenie príjemcu je „kvalitatívny výskumný nástroj používaný na zlepšenie vplyvu rozvojových intervencií tým, že získa názory určených príjemcov týkajúce sa plánovanej alebo prebiehajúcej intervencie“ (Salmen 1999, s. 1). Rovnako ako inkluzívne hodnotenie aj tento prístup sa usiluje o zapojenie skupín, ktoré sú často prehliadané. Tento prístup zameraný na projekt vyvinula Svetová banka koncom osemdesiatych rokov na doplnenie zamerania na väčšími technické a finančné hodnotenie. Všeobecne sa uplatňovalo na projekty, ktorých súčasťou bolo poskytovanie služieb.

Posúdenie príjemcu zahŕňa konečného klienta, príjemcov projektu. Dôvodom je to, že zvýšená účasť príjemcov pri navrhovaní projektov, poskytovaní spätnej väzby monitorovania a poskytovaní názorov na dopady zvyšuje ich vlastníctvo, čo z nich robí kľúčových hráčov pri vytváraní požadovaných a potrebných zmien pre ich vlastný rozvoj.

Cieľom posúdenia príjemcu je posúdiť hodnotu činnosti tak, ako ju vnímajú príjemcovia projektov, a integrovať tieto poznatky do projektových aktivít. Posúdenie príjemcu zohráva ústrednú úlohu v sociálnom posúdení tým, že pomáha premostovať medzi kultúrou a rozhodovaním (Salmen 1999).

■ **Horizontálne hodnotenie:**

Hodnotenie, ktoré kombinuje proces interného hodnotenia s vonkajšou kontrolou.

Horizontálne hodnotenie

Horizontálne hodnotenie je relatívne nový hodnotiaci prístup, ktorý v sebe spája proces interného hodnotenia s vonkajšou kontrolou. Táto kombinácia bola navrhnutá tak, aby neutralizovala „pokrivené mocenské vzťahy, ktoré prevládajú v tradičných externých hodnoteniach vytváraním priaznivejšej atmosféry pre učenie a následné zlepšenie programu“ (Thiele a iní 2006, s. 1).

Horizontálne hodnotenie sa často používa na spoznanie a zlepšenie metodiky výskumu a vývoja, ktoré sú vo fáze vývoja. Tento prístup bol použitý v andskom regionálnom programe, ktorý rozvíjal nové metodiky výskumu a vývoja, a v Ugande na posúdenie prístupu participatívneho trhového reťazca (Thiele a iní 2006, s. 1).

Kľúčom k prístupu horizontálneho hodnotenia sú dve oddelené skupiny

zainteresovaných strán. Prvou sú miestni účastníci, ktorí predstavujú a kritizujú skúmaný proces a formulujú odporúčania, ako ho zlepšiť. Druhou sú návštevníci (rovesníci z iných organizácií alebo projektov, ktorí pracujú na podobných témach), ktorí hodnotia proces, identifikujú silné a slabé stránky a predkladajú návrhy na zlepšenie (Thiele a iní 2006). Súčasťou horizontálneho hodnotenia je workshop, ktorý umožňuje spojenie oboch skupín.

Zhrnutie

Hodnotiaci prístup je spôsob pohľadu alebo tvorby hodnotenia všeobecným spôsobom. Často zahŕňa filozofiu a súbor hodnôt. Niektoré prístupy sa používajú celé roky, kým iné sa vyvinuli pomerne nedávno alebo sa len nedávno uplatnili pri hodnotení. Kľúčové vlastnosti hodnotiacich prístupov sú zhrnuté v tabuľke 5.3.

Opísané prístupy sa používajú vo veľkej miere na úrovni jedinej intervencie. 11. kapitola sa zaoberá komplexnými hodnoteniami komplexných intervencií, ktoré sa čoraz väčšmi stávajú normou.

Poznámky

- 1) Väčšina informácií v tejto časti je prebratá z publikácie Earl, Carden a Smutylo (2001).

Zoznam použitej literatúry

- Alkin, Marvin, and Christina Christie. 2004. An Evaluation Theory Tree. In *Evaluation Roots: Tracing Theorist Views and Influences*, ed. M. Alkin. 12 – 65, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chambers, R. 1991. Shortcut and Participatory Methods for Gaining Social Information for Projects. In *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, 2nd ed., ed. M. M. Cernea, 515 – 37. Washington, DC: World Bank.
- Chelimsky, E., and L. G. Morra. 1984. Evaluation Synthesis for the Legislative User. In *Issues in Data Synthesis*, ed. W.H. Yeaton and P.M. Wortman, 75 – 89. New Directions for Program Evaluation No. 24. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christie, Christina, and Marvin Alkin. 2004. Objectives-Based Evaluation. In *Encyclopedia of Evaluation*, ed. Sandra Mathison. 281 – 85. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CIDA (Canadian International Development Agency). 2004. *CIDA Evaluation Guide 2004*. Ottawa.
- Cousins, J. B., and L. M. Earl, eds. 1995. *Participatory Evaluation in Education*. Bristol, PA: Falmer Press.
- Dalal-Clayton, Barry, and Stephen Ba. 2002. *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. Sterling, VA: Earthscan Publications.
http://www.nssd.net/res_book.html#contents.
- DFID (Department for International Development). 2000. *Environment: Main-streamed or Sidelined?* Environmental Evaluation Synthesis Study EV626, January, London.
<http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/files/ev626s.pdf>.
- Duignan, Paul. 2007. *Introduction to Strategic Evaluation: Section on Evaluation Approaches, Purposes, Methods, and Designs*.
<http://www.strategicevaluation.info/se/documents/104f.html>.
- Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. 2001. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. International Development Research Centre, Ottawa.
http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Mapping_M&E_capacity_080606.pdf.
- ECDPM (European Centre for Development Policy Management). 2006. *Study on Capacity, Change and Performance: Mapping of Approaches Towards M&E of Capacity and Capacity Development*. Maastricht.
- Eerikainen, Jouni, and Roland Michelevitsh. 2005. Environmental and Social Sustainability. Methodology and Toolkit: Various Approaches. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 1997. Rapid Rural Appraisal. In *Marketing Research and Information Systems Marketing and Agribusiness*. Rome.
<http://www.fao.org/docrep/W3241E/w3241e09.htm>.
- Fetterman, David M. 2001. *Foundations of Empowerment Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fetterman, David M., S. Kaftarian, and A. Wandersman, eds. 1996. *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fetterman, David M., and Abraham Wandersman. 2004. *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. New York: Guilford Publications.

- . 2007. Empowerment Evaluation: Yesterday, Today, and Tomorrow. *American Journal of Evaluation* 28 (2):179 – 98.
<http://homepage.mac.com/profdavidf/documents/EEyesterday.pdf>
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson.
- Gariba, Sulley. 1998. Participatory Impact Assessment: Lessons From Poverty Alleviation Projects in Africa. in *Knowledge Shared: Participatory Evaluation in Development Cooperation*, ed. Edward T. Jackson and Yussuf Kassam, 64 – 81. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Gill, M., and A. Spriggs. 2002. *The Development of Realistic Evaluation Theory through the Evaluation of National Crime Prevention Programmes*.
http://www.evaluationcanada/distribution/20021010_gill_martin_spriggs_angela.pdf
- Glass, Gene V., and Mary Lee Smith. 1979. Meta-Analysis of Research on Class Size and Achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 1 (1): 2 – 16.
- Hirschheim, R., and S. Smithson. 1988. “A Critical Analysis of Information Systems Evaluation.” In *IS Assessment: Issues and Changes*, eds. N. Bjorn-Andersen and G. B. Davis. Amsterdam: North-Holland.
- ISO (International Organization for Standardization). 1999. *Environmental Management: Performance Evaluation Guidelines*. ISO 14301, Geneva.
- Johnston, Timothy, and Susan Stout. 1999. *Investing in Health: Development in Health, Nutrition, and Population Sector*. World Bank, Operations Evaluation Department, Washington, DC.
[http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/6e14e487e87320f785256808006a001a/da8d4188308862f852568420062f332/US\\$FILE/HNP.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/6e14e487e87320f785256808006a001a/da8d4188308862f852568420062f332/US$FILE/HNP.pdf)
- Khon Kaen University. 1987. *Proceedings of the 1985 International Conference on Rapid Rural Appraisal*. Rural Systems Research and Farming Systems Research Projects, Khon Kaen, Thailand.
- Kretzmann, John P., John L. McKnight, and Deborah Puntteney. 1996. *A Guide to Massing Local Business Assets and Modulizing Local Business Capabilities*. Skokie, IL: ACTA Publications.
- Kudat, Ayse, and Bykebt Ozbilgin. 1999. *Azerbaijan Agricultural Development and Credit Program*.
[http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/61ByDocName/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject/US\\$FILE/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject424KbPDF.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/61ByDocName/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject/US$FILE/AzerbaijanAgriculturalDevelopmentandCreditProject424KbPDF.pdf)
- Kumar, Krishna, ed. 1993. *Rapid Appraisal Methods*. Washington, DC: World Bank.
- Light, R. J., and D. B. Pillemer. 1984. *Summing Up: The Science of Reviewing Research*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mertens, D. 1999. Inclusive Evaluation: Implications of Transformative Theory for Evaluation. *American Journal of Evaluation* 20 (1): 1 – 14.
- Narayan, Deepa. 1996. *Toward Participatory Research*. World Bank Technical Paper 307, World Bank, Washington, DC.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/04/01/000009265_3980625172923/Rendered/PDF/multi0page.pdf
- Nay, J., and P. Kay. 1982. *Government Oversight and Evaluability Assessment*. Lexington, MA: Heath.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1997. *Searching for Impact and Methods: NGO Evaluation Synthesis Study*. Development Assistance Committee, Paris.
<http://www.eldis.org/static/DOC5421.htm>
- Patton, Michael Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

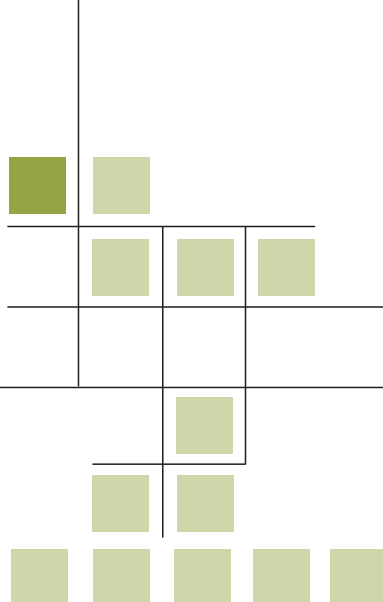
- . 1997. *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 1997. Toward Distinguishing Empowerment Evaluation and Placing It in a Larger Context. *Evaluation Practice* 18 (2):147 – 63.
- . 2002. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2008. *Utilization-Focused Evaluation*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paulmer, Hubert E. 2005. Evaluation Guidelines of International Development Aid Agencies: A Comparative Study.” International Rural Planning and Development, School of Environmental Design and Rural Development, University of Guelph, Ontario.
- Pawson, Ray, and Nick Tilley. 2004. Realistic Evaluation. In *Encyclopaedia of Evaluation*, ed. Sandra Matthieson, 359 – 67. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Picciotto, Robert. 2007. The New Environment for Development Evaluation. *American Journal of Evaluation* 28: 509 – 21.
- Preskill, Hallie, and Darlene Russ-Eft. 2005. *Building Evaluation Capacity: 72 Activities for Teaching and Training*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salmen, Lawrence F. 1999. *Beneficiary Assessment Manual for Social Funds*. World Bank, Social Protection Team Human Development Network, Washington, DC. [http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/07ByDocName/BeneficiaryAssessmentManualforSocialFunds/US\\$FILE/percent5BEnglishpercent5D+Beneficiary+Assessment+Manual.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/07ByDocName/BeneficiaryAssessmentManualforSocialFunds/US$FILE/percent5BEnglishpercent5D+Beneficiary+Assessment+Manual.pdf).
- Sanders, J. R. 1997. Cluster Evaluation. In *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*, eds. E. Chelimsky and W. R. Shadish Jr., 396 – 401. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scrimshaw, N., and G. R. Gleason. 1992. *Rapid Assessment Procedures: Qualitative Methodologies for Planning and Evaluation of Health Related Programs*. Boston: International Nutrition Foundation for Developing Countries.
- Scriven, Michael. 1972a. Objectivity and Subjectivity in Educational Research. In *Philosophical Redirection Educational Research: The Seventy-First Yearbook of the National Society for the Study of Education*, ed. L. G. Thomas. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1972b. Pros and Cons about Goal-Free Evaluation. *Evaluation Comment* 3: 1 – 7.
- . 1991. *Evaluation Thesaurus*. 4th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Smith, M. F. 1989. *Evaluability Assessment: A Practical Approach*. Boston: Kluwer Academic Press.
- Smith, Mary Lee, and Gene V. Glass. 1980. Meta-Analysis of Research on Class Size and Its Relationship to Attitudes and Instruction. *American Educational Research Journal* 17: 419 – 33.
- Smith, Nick L., and Paul R. Brandon, eds. 2007. *Fundamental Issues in Evaluation*. New York: Guilford Press.
- Smutylo, Terry. The Output Outcome Downstream Impact Blues. http://www.idrc.ca/en/ev-65284-201-1-DO_TOPIC.html.
- Thiele, G., A. Devaux, C. Velasco, and D. Horton. 2007. Horizontal Evaluation: Fostering Knowledge Sharing and Program Improvement within a Network. *American Journal of Evaluation* 28 (4): 493 – 508.
- Thiele, G., A. Devaux, C. Velasco, and K. Manrique. 2006. Horizontal Evaluation: Stimulating Social Learning among Peers. International Potato Center, Papa Andina Program, Lima, Peru. Draft of May 18. http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Hor_Evaln_18_05.doc?ois=no.
- Tilley, Nick. 2000. *Realistic Evaluation: An Overview*. Paper presented at the Founding

- Conference of the Danish Evaluation Society, Nottingham Trent University, September.
http://www.danskevalueringsselskab.dk/pdf/Nick_percent20Tilley.pdf.
- Turpin, R. S., and J. M. Sinacore, eds. 1991. *Multisite Evaluations*. New Directions for Program Evaluation No. 50. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- U. S. GAO (General Accounting Office) 1990. *Prospective Evaluation Methods: The Prospective Evaluation Synthesis*. Washington, DC.
http://www.gao.gov/special.pubs/10_1_10.PDF.
- . 1992. *The Evaluation Synthesis*. Washington, DC.
<http://www.gao.gov/special.pubs/pemd1012.pdf>.
- Wandersman, A., J. Snell-Johns, B. E. Lentz, D. M. Fetterman, D. C. Keener, M. Livet, P. S. Imm, and P. Flaspoler. 2005. The Principles of Empowerment Evaluation. In *Empowerment Evaluation Principles in Practice*, eds. D. M. Fetterman and A. Wandersman, 27 – 41. New York: Guilford.
- Wholey, J. S. 1987. Evaluability Assessment: Developing Program Theory. In *Using Program Theory in Evaluation*, ed. L. Bickman, 77–92. New Directions for Program Evaluation No. 33. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wholey, J. S., H. P. Hatry, and K. E. Newcomer, eds. 1994. *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- World Bank. 1996. *World Bank Participation Sourcebook*. Washington, DC.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba108.htm#D>.
- . 2004. Social Assessment. In *Turning Bureaucrats into Warriors*. 135 – 38. Washington, DC.
http://www.worldbank.org/afr/aids/gom/manual/GOM-Chapter_percent2024.pdf.

Webové stránky

- Equator Principles.
<http://www.equator-principles.com/>,
<http://www.ifc.org/ifcext/equatorprinciples.nsf/Content/ThePrinciples>.
- Frechtling, Joy, and Laure Sharp Westat, eds. 1997. *User-Friendly Handbook for Mixed-Method Evaluations*. Washington, DC: National Science Foundation.
<http://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/start.htm>.
- IFC (International Finance Corporation). *Environmental and Social Policies and Guidelines*. <http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/PoliciesandGuidelines>.
- ISO (International Organization for Standardization). *ISO 14031*.
http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=23149,
<http://www.iso-14001.org.uk/iso-14031.htm>, and
<http://www.altech-group.com/ftp/EPEarticle.pdf>.
- IUCN (World Conservation Union). *Sustainability Assessment*.
<http://www.iucn.org/themes/eval/search/iucn/sustassess.htm>.
- World Bank. 2009. *Social Analysis*.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/>
- Lewin Group. 1997. An Evaluability Assessment of Responsible Fatherhood Programs.
<http://fatherhood.hhs.gov/evaluaby/intro.htm>.
- Kruse, S. E., T. Kyllönen, S. Ojanperä, R. C. Riddell, and J. Vielaj. Searching for Impact and Methods: NGO Evaluation Synthesis Study. Institute of Development Studies, University of Helsinki.
<http://www.eldis.org/static/DOC5421.htm>.
- IFAD (International Fund for Agricultural Development). Country Program Evaluation of the People's Republic of Bangladesh.
http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/country/pi/bangladesh/bangladesh.htm.

- Evaluation Center, Western Michigan University.
<http://www.wmich.edu/evalctr/project-pub.html>.
- Campbell Collaboration Online Library.
<http://www.campbellcollaboration.org/frontend.aspx>.
- Australian HIV Test Evaluation Group. 1995. Multisite Evaluation of Four Anti- HIV-1/HIV-2 Enzyme Immunoassays.
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=7882108&dopt=Abstract/.
- SRI International. 2001. A Multisite Evaluation of the Parents as Teachers (PAT) Project.
<http://policyweb.sri.com/cehs/projects/displayProject.jsp?Nick=pat>.
- African Health Research Fellowship Program. Strengthening Leadership Capacity to Improve the Production and Use of Health Knowledge in Africa.
http://www.idrc.ca/fr/ev-34425-201-1-DO_TOPIC.html.
- Contra Costa Health Services. 2009. Preventing Chronic Disease: A Participatory Evaluation Approach.
http://www.cchealth.org/groups/chronic_disease/guide/evaluation.php.
- Community Integrated Pest Management. 2001. Picturing Impact: Participatory Evaluation of Community IPM in Three West Java Villages.
[http://www.communityipm.org/docs/Picturing percent20Impact/Picturing percent20Impact percent20top percent20page.html](http://www.communityipm.org/docs/Picturing%20Impact/Picturing%20Impact%20top%20page.html).
- Glewwe, Paul, Michael Kremer, and Sylvie Moulin. 1998. Textbooks and Test Scores: Evidence from a Prospective Evaluation in Kenya.
http://www.econ.yale.edu/~egcenter/infoconf/kremer_paper.pdf.
- UNICRI (United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute), and ACI (Australian Institute of Criminology). Global Programme against Trafficking in Human Beings, Rapid Assessment: Human Smuggling and Trafficking from the Philippines.
http://www.unodc.org/pdf/crime/trafficking/RA_UNICRI.pdf.
- World Bank. 1996. Morocco: Fez Medina Rehabilitation Project.
 In World Bank Participation Sourcebook. Washington, DC: World Bank.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba108.htm#D>.
- Evaluation Center, Western Michigan University. Utilization-Focused Evaluation Checklist.
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufchecklist.htm>.



NÁVRH A REALIZÁCIA

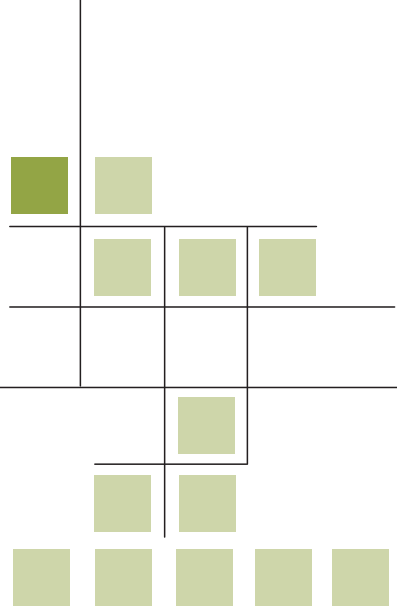
*„Neexistuje obmedzenie v tom, ako sa veci môžu skomplikovať,
z toho dôvodu, že jedna vec vždy vedie k ďalšej.”*

E. B. WHITE

**Kapitola 6: Tvorba hodnotiacich otázok
a hodnotiaca matica**

Kapitola 9: Voľba stratégie na prípravu vzorky

Kapitola 10: Plánovanie a realizácia analýzy údajov



KAPITOLA 6

Tvorba hodnotiacich otázok a hodnotiacia matica

Toto je prvá z kapitol, ktoré sa zaoberajú jednotlivými krokmi pri návrhu hodnotenia. Táto kapitola sa venuje typom hodnotiacich otázok a vysvetľuje, kedy treba použiť ktorý typ. Obsahuje aj návod na písanie a štruktúrovanie dobrých otázok.

Táto kapitola má päť hlavných častí:

- Zdroje otázok
- Typy otázok
- Identifikácia a výber otázok
- Tvorba dobrých otázok
- Návrh hodnotenia

Zdroje otázok

Prečo je výber otázok taký dôležitý? Jedným z dôvodov je, že otázky určujú smer hodnotenia a výber dizajnu (viac v ďalšej kapitole). Hodnotiace otázky sú kritickým prvkom, ktorý pomáha kľúčovým jednotlivcom a skupinám rozhodovať a verejnosti poskytuje informácie. Na ukončenie kritického procesu identifikácie a definovania otázok, ktoré má hodnotenie zodpovedať (Fitzpatrick, Sanders a Worthen 2004), je potrebná opatrná reflexia a výskum.

Hodnotitelia sa pýtajú hodnotiace otázky, aby sa oboznámili s projektom, programom alebo politikou, ktoré hodnotia. Častým problémom pri tvorbe otázok je predpoklad, že každý zainteresovaný chápe ciele intervencie rovnako. Ak máme napríklad otázku Pomohol program účastníkom?, rôzne zainteresované strany môžu interpretovať slová *pomôcť* a *účastníci* rôzne. Zhoda na teórii zmeny, o ktorej bola reč v predchádzajúcej kapitole, môže tento problém vyriešiť.

Fitzpatrick, Sanders a Worthen (2004) vypracovali zoznam zdrojov, ktoré by mali hodnotitelia využívať na to, aby si zabezpečili rôznorodosť názorov:

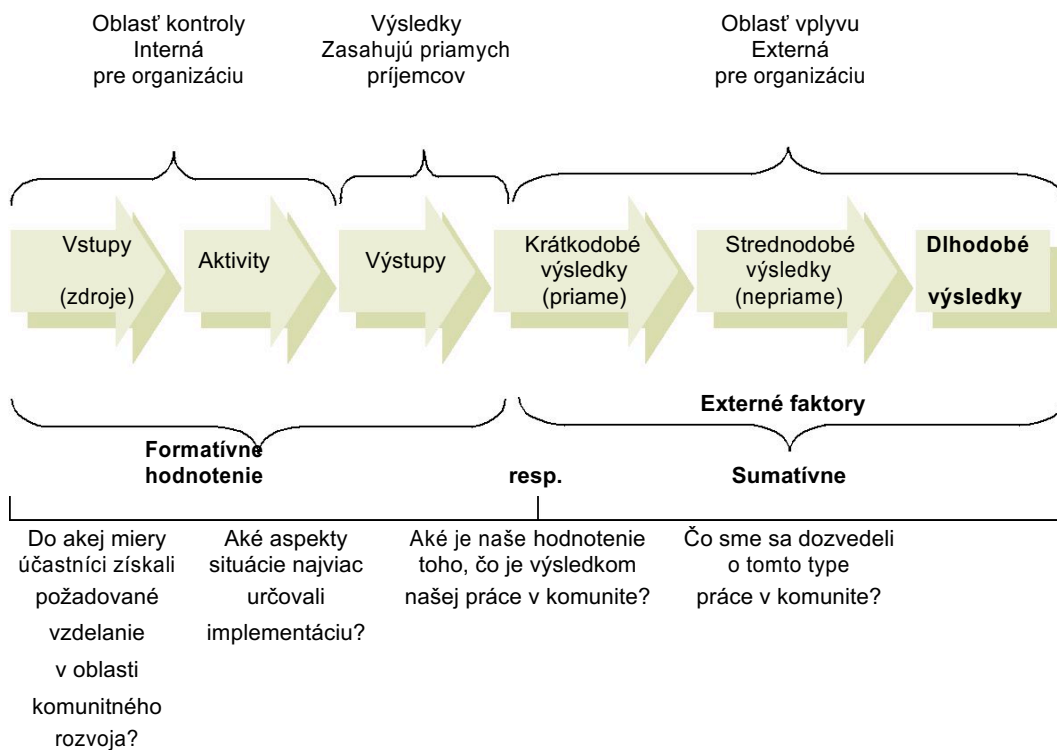
- otázky, obavy a hodnoty zainteresovaných strán,
- hodnotiace modely,
- rámce a prístupy vrátane heuristických (pokus a omyl) prístupov,
- výskumy a hodnotiace zistenia plus dôležité otázky zdôraznené v literatúre,
- profesionálne štandardy, kontrolné zoznamy, usmernenia, nástroje alebo kritériá vypracované a používané inde,
- názory a vedomosti expertov, konzultantov,
- vlastný profesionálny úsudok hodnotiteľa.

Kapitola 4 sa zaoberala identifikáciou zainteresovaných strán a prácou s nimi, aby sme zistili, čo je podľa nich dôležité hodnotiť. Opísala aj dôležitosť prehľadu predchádzajúcich výskumov a hodnotiacich štúdií na identifikáciu otázok. Dôraz bol kladený na použitie a vypracovanie modelu teórie zmeny, čo uľahčí identifikáciu oblastí, na ktoré sa má hodnotenie zamerať. Otázky vychádzajú z hlavných predpokladov modelu.

Obrázok 6.1 znázorňuje typy hodnotiacich otázok, ktoré by sme sa mali pýtať v rôznych bodoch kauzálneho reťazca (príčina – následok). Všeobecné otázky na diagrame uvedenom nižšie ukazujú, že formatívne otázky môžu vychádzať z aktivít a výstupov a sumatívne otázky z výsledkov a dopadov (krátko- a dlhodobých výsledkov). Otázky odvodené od výsledkov môžu byť formatívne alebo sumatívne.

Otázky by mali vychádzať z hlavných predpokladov v logickom modeli, ktoré hovoria o tom, ako bude program fungovať a aké prínosy alebo výsledky dosiahne. Otázky prinesie aj prehľad výskumu a ukončených hodnotení podobných programov, ako aj rôzne perspektívy pohľadu zainteresovaných strán na projekt, program alebo politiku.

Obrázok 6.1 Využitie logického modelu na rámcovanie hodnotiacich otázok



Typy otázok

Počas plánovania hodnotenia možno uvažovať o množstve otázok. Všetky musia byť jasné a zadané merateľným spôsobom.

Otázky môžeme rozdeliť do troch skupín: deskriptívne otázky, normatívne otázky a kauzálne otázky. Typy otázok, ktoré kladieme, spolu s údajmi, časom a finančnými zdrojmi na realizáciu hodnotenia budú určovať typ vybraného dizajnu.

Deskriptívne otázky

Deskriptívne otázky sa snažia zistiť/stanoviť, čo je. Môžu opísať aspekty procesu, nejaké podmienky alebo súbor organizačných vzťahov alebo sietí. Patton (2002) spomína deskriptívne otázky ako základ hodnotení.

■ Deskriptívna otázka:

Otázka, ktorá sa snaží zistiť, čo je.

Deskriptívne otázky:

- sa snažia pochopiť alebo opísať program alebo proces,
- poskytujú „snímku“ toho, čo je,
- sú priame (kto, čo, kde, kedy, ako, koľko),
- sa môžu použiť na opísanie vstupov, aktivít a výstupov,
- sa často používajú na zistenie názorov klientov programu.

Príklady deskriptívnych otázok:

- Aké sú ciele programu z perspektívy rôznych zainteresovaných strán?
- Aké sú primárne aktivity programu?
- Ako sa ľudia môžu stať účastníkmi programu?
- Kde sa program realizoval?
- Aké služby poskytuje program mužom? Aké ženám?
- Aké sú efekty programu na účastníkov?
- Do akej miery návrh programu odráža poučenia z podobných programov v minulosti?
- Do akej miery vznikajú rozdiely podľa toho, na akých miestach sa program realizuje?
- Aká je kvalifikácia poskytovateľov služieb?
- Kedy sa program realizoval?
- Koľko žien sa zúčastnilo na programe?
- Aké sú náklady programu v porovnaní s nákladmi podobných programov?
- Aké sú neformálne komunikačné kanály vo vnútri organizácie?
- Ako užitočný je program pre účastníkov?

Hodnotiace otázky o tvorbe politiky sú často deskriptívne. Rist (1994) identifikuje proces „cyklu tvorby politiky“ v troch fázach, počas ktorých sa kladú odlišné otázky (tabuľka 6.1).

Normatívne otázky

■ Normatívna otázka

Otázka, ktorá porovnáva, čo je s tým, čo by malo byť.

Normatívne otázky porovnávajú, čo je a čo by malo byť. Porovnávajú súčasnú situáciu so špecifikovaným cieľom alebo s referenčnou hodnotou. Tieto otázky sú v orientácii na dodržiavanie podobné tým, na ktoré sa pýta výkonnostný audit.

Pýtajú sa:

- Robíme to, čo by sme mali?
- Dostávame sa k cieľu?
- Dokončili sme, čo sme si povedali, že dokončíme?

Ak má program monitorovací systém založený na výsledkoch s ukazovateľmi, cieľovými hodnotami a časom stanoveným na ich dosiahnutie,

normatívne otázky sa dajú použiť na zodpovedanie otázok o vstupoch, aktivitách a výstupoch.

Niekedy má program ciele, avšak chýbajú jasné kritériá na stanovenie toho, ako budú merané alebo dosiahnuté, ukazovatele a cieľové hodnoty nie sú stanovené. V takom prípade má hodnotiteľ niekoľko možností, niektoré lepšie, niektoré horšie (rámček 6.1).

Vo všeobecnosti sa hľadanie kritérií alebo štandardov začína v dokumentoch, ktoré schvaľujú realizáciu programu. Kritériá môžu byť špecifikované ako ukazovatele so špecifickými cieľovými hodnotami uvedené v manažérskych systémoch. Iné zdroje, ktoré môžu stanoviť štandardy, sú akreditačné systémy, expertné panely, profesijné organizácie a iné komisie.

Príklady normatívnych otázok:

- Minuli sme toľko prostriedkov, ako bolo rozpočtované?
- Dosiahli sme cieľ prijať 5 000 študentov ročne?
- Zaočkovali sme 80 percent detí, ako znela požiadavka?
- Dosiahli sme cieľ odvodniť 100 000 hektárov pôdy?
- Bol proces výberu účastníkov férový a spravodlivý?

Tabuľka 6.1. Kvalitatívne otázky v rôznych fázach politického cyklu

Fáza	Príklady
Formulácia politiky	<ul style="list-style-type: none"> • Čo sa stalo v minulosti ako odpoveď na túto podmienku alebo problém? • Čo vieme o predchádzajúcich snahách, ktoré by pomohli tým, ktorí rozhodujú, vybrať si zo súčasných možností?
Implementácia politiky	<ul style="list-style-type: none"> • Aká informácia o probléme alebo podmienke priniesla odpoveď zo strany programu alebo politiky? • Akú snahu vyvinula organizácia alebo inštitúcia, aby reagovala na túto iniciatívu? • Aká je kvalifikácia tých, ktorí zodpovedajú za realizáciu tejto snahy? • Do akej miery je zjavný záujem manažmentu a pracovníkov? • Aké kontroly sú zavedené, pokiaľ ide o alokované zdroje? • Odráža adekvátne organizačná štruktúra požiadavky na organizáciu tak, aby reagovala na túto iniciatívu? • Aké prostriedky existujú v organizácii na rozhodovanie medzi rôznymi požiadavkami? • Aký systém spätnej väzby je vytvorený na pomoc manažérom?
Zodpovedanie sa	<ul style="list-style-type: none"> • Ako relevantný je program alebo politika vzhľadom na aktuálnu situáciu? • Aký dôraz bol kladený na zodpovedanie sa?

Zdroj: Adaptované podľa Rista 1994

Rámček 6.1 Hodnotenie intervencie bez štandardov

Predstavme si multisektorový program, ktorého ciele sú nasledovné:

- Zlepšiť skóre v čítaní pre deti z vybraných školských obvodov.
- Zvýšiť povedomie o HIV/AIDS a metódach ich prevencie v regióne.
- Zvýšiť počet mikropodnikov v dedine a zvýšiť ich zisky.

Hodnotiteľ by rád presne vedel, čo tieto ciele znamenajú (aký podiel detí si zlepši skóre v čítaní, či e povedomie o HIV/AIDS sa zvýši a ako to budeme vedieť, koľko mikropodnikov porastie a o koľko?), avšak program nedefinoval svoje ciele v tomto zmysle. Čo môže za daných okolností hodnotiteľ urobiť?

Jednou z možností je pracovať s „vlastníkmi“ programu – úradníkmi administratívne zodpovednými za program alebo jeho realizáciu. Títo úradníci by mali byť schopní indikovať rozumnú úroveň výkonnosti, ktorú má program dosiahnuť.

Problémom tohto prístupu je, že projektová skupina nemusí akceptovať štandardy, ktoré stanovila iná skupina. Zamestnanci s celkovou zodpovednosťou napríklad nemusia súhlasiť so štandardmi navrhnutými realizátormi programu. Môžu namietat, že štandardy boli stanovené príliš nízko.

Ďalším prístupom je zapojiť jedného alebo viacerých expertov a nechať ich stanoviť štandardy, na ktorých sa dohodnú. Potenciálnym problémom tohto prístupu je, že štandardy môžu odrážať osobné predsudky expertov. Táto kritika sa dá eliminovať použitím niekoľkých expertov. V takom prípade je dôležité, aby bola táto skupina videná ako politicky neutrálna alebo vyvážená a aby experti neboli predtým zainteresovaní do programu.

Najslabšou a najriskantnejšou alternatívou pre hodnotiteľa je, ak si sám stanoví štandardy. Tomuto prístupu sa treba vyhnúť, lebo hodnotiteľovi prináša len problémy. Účastníci programu môžu argumentovať, že štandardy sú príliš vysoko alebo príliš nízko, alebo že takéto štandardy sa nedajú stanoviť po ukončení programu a podľa nich potom posudzovať jeho výkonnosť.

Zdroj: Autori



Kauzálna otázka:

Otázka, ktorá stanovuje, akú zmenu priniesla intervencia.

Kauzálné otázky

Kauzálné otázky stanovujú, akú zmenu priniesla intervencia. Často sa označujú ako *výsledkové*, *dopadové* alebo *prisudzovacie otázky* a pokúšajú sa odmerať zmenu spôsobenú intervenciou. Kauzálné otázky sa snažia stanoviť efekty projektu, programu alebo politiky. Sú to tzv. A čo? otázky. Kauzálné otázky sa pýtajú, či boli plánované výsledky skutočne aj výsledkom intervencie.

Modely teórie zmeny pre programy zobrazujú žiaduce výsledky a dopady intervencie, avšak výsledky môžu, ale nemusia byť uvedené ako kauzálne otázky. Napríklad v programe, ktorý predstavuje farmárom nové a lepšie osivo, môže byť otázka, či sa zvýšil výnos obilia, zameraná na výsledok. Tak ako sme ju uviedli, by to bola deskriptívna otázka – pýta sa jednoducho o koľko narástol výnos úrody. Ak sa hodnotenie pýta, či úroda narástla ako výsledok programu – a nie ako výsledok neobvykle ideálneho počasia pre obilie – potom ide o jasnú kauzálnu otázku. Kauzálne otázky naznačujú porovnanie výkonnosti v jednom alebo vo viacerých meraniach alebo ukazovateľoch, nie len *pred a po* intervencii, ale aj *bez nej a s ňou*.

Kauzálne otázky môžu vyzerat' takto:

- Bola stratégia partnerstva troch krajín účinná pri ochrane biodiverzity dotknutej oblasti bez toho, aby poklesla životná úroveň?
- Sú výsledkom programu lepšie platené miesta pre účastníkov školiaceho programu, ktoré by inak nemali?
- Znižujú programy mikropodnikov podiel chudoby v mestských štvrtiach, v ktorých fungujú?
- Zlepšila zvýšená daň na palivá kvalitu ovzdušia?
- Znížili vládne pokuty pre firmy, ktoré porušujú zákony, počet zamestnaných maloletých detí v odevnom priemysle?
- Aké ďalšie dopady či vedľajšie efekty (pozitívne alebo negatívne) mala táto intervencia na širšiu komunitu?

Hodnotitelia potrebujú klásť takéto otázky v zmysle kauzality. Keďže veľa aktivít sa realizuje naraz, je ťažké dokázať, že výsledky sú výhradne alebo aspoň najmä zásluhou intervencie. Pri dizajnoch na zodpovedanie kauzálnych otázok musia byť hodnotitelia opatrní, aby eliminovali iné možné vysvetlenia akýchkoľvek zmien, ktoré namerajú.

Kapitola 7 sa venuje dizajnom, ktoré sa dajú použiť na zodpovedanie kauzálnych otázok, a skúma druhy analýz potrebných na priradenie kauzálnych vzťahov. Keďže je ťažšie odpovedať na kauzálne otázky ako na deskriptívne či normatívne otázky, je dôležité byť si istý, že táto forma otázok je skutočne potrebná.

Veľa hodnotení využíva len deskriptívne a normatívne otázky, najmä ak ide o formatívne hodnotenia, ktoré sa zameriavajú na realizáciu intervencie. Hodnotenia zamerané na dopady sa pýtajú kauzálne otázky, avšak bežne obsahujú aj deskriptívne a normatívne otázky. Rámček 6.2 ilustruje, ako môže hodnotenie obsahovať rôzne typy otázok.

Rámček 6.2 Hodnotenie politik a intervencií využívajúce otázky a odpovede

Zlepšenie preventívnej zdravotnej starostlivosti

Politika: Zabezpečiť preventívnu zdravotnú starostlivosť pre všetky deti.

Cieľ: Znížiť úmrtnosť dojčiat a detí v predškolskom veku.

Hodnotiace otázky:

1. Aké percento detí dostalo preventívnu zdravotnú starostlivosť od začiatku programu? (deskriptívna otázka)
2. Majú plánované skupiny detí z nízkopříjmových rodín preventívnu lekársku starostlivosť? (normatívna otázka)
3. Znížila sa úmrtnosť detí v dôsledku programu? (kauzálna otázka)

Vzdelávanie stredoškolských študentov pre trh práce

Politika: Zabezpečiť, aby stredné školy naučili vedomosti a zručnosti potrebné pre zamestnanie sa na miestnom trhu práce.

Cieľ: Zabezpečiť, aby boli absolventi schopní získať dobre platenú odbornú prácu.

Hodnotiace otázky:

1. Ako stredné školy pripravujú študentov na prácu na miestnom trhu? (deskriptívna otázka)
2. Dostávajú po roku absolventi vyššiu mzdu ako tí, čo odišli z programu? (deskriptívna otázka)
3. Do akej miery robia stredné školy rozhodnutia v oblastiach, v ktorých je školenie požadované podľa situácie na trhu? (normatívna otázka)
4. O koľko viac zarábajú absolventi oproti tomu, čo by zarábali, keby program nebol?

Poskytovanie bezplatného očkovania proti osýpkam

Intervencia: Rodinná klinika poskytuje zdarma očkovanie proti osýpkam pre všetky deti mladšie ako päť rokov v troch regiónoch krajiny počas jedného roka.

Hodnotiace otázky:

1. Ako budú kliniky informovať rodičov o bezplatnom očkovaní detí? (deskriptívna otázka)
2. Dosiahol program cieľ poskytnúť očkovanie proti osýpkam 100 percentám všetkých detí vo veku do päť rokov v troch regiónoch za minulý rok? (normatívna otázka)
3. Použil program inovatívne metódy, aby sa dostal k deťom s najväčším rizikom? (deskriptívna otázka)
4. Znížil sa počet detí, ktoré dostali osýpky, ako výsledok programu? (kauzálna otázka)
5. Došlo vďaka programu k poklesu detskej úmrtnosti v dôsledku komplikácií súvisiacich s osýpkami? (kauzálna otázka)

Zavedenie trhových študijných osnov

Intervencia: Tri stredné školy v troch mestách implementujú trhové študijné plány.

Hodnotiace otázky:

1. Ako sa líšia študijné plány škôl podľa toho či sú alebo nie sú v programe? (deskriptívna otázka)
2. Bol študijný plán trhovo orientovaný, ako sa požadovalo? (normatívna otázka)
3. Do akej miery získavajú absolventi týchto škôl lepšie platené miesta? (deskriptívna otázka)
4. Majú absolventi škôl s trhovými osnovami lepšie platené miesta, než by mali za iných okolností? (kauzálna otázka)

Zdroj: Autori

Vzťah medzi typom otázky a teóriou zmeny

Ako súvisia typy otázok s teóriou zmeny, ktorú sme rozoberali v predchádzajúcej kapitole? Otázky o tom, či sme dosiahli výstupy programu a jeho výsledky, sú zvyčajne normatívne otázky: minuli sa prostriedky na požadovaný počet tovarov a poskytnutie služieb v danom čase? Otázky týkajúce sa plánovaných výsledkov sú tiež normatívne. Ak sa pýtame, do akej miery sa zvýšilo skóre v čítaní za nejaký čas, ide o deskriptívnu otázku; ak sa pýtame, či skóre v čítaní dosiahlo plánovanú cieľovú hodnotu stanovenú manažérmi programu, ide o normatívnu otázku. Otázky, ktoré chcú otestovať vzťahy vyplývajúce z modelu, že vďaka intervencii bolo dosiahnuté niečo, čo by sa inak nebolo dosiahlo, sú kauzálne. Otázky, ktoré sa týkajú týchto zmien a vedú k ďalším výsledkom alebo dopadom, sú tiež kauzálne.

Často sa stáva, že otázky o zmenách výsledkov sú deskriptívne alebo zle formulované kauzálne otázky. Ak to majú byť kauzálne otázky, je potrebné ich preformulovať tak, aby bolo jasné, že otázka nie je len o tom, aká zmena nastala, ale či túto zmenu môžeme pripísať intervencii (t. j. zmena je väčšia, než by bola bez intervencie).

Identifikácia a výber otázok

Ako sa hodnotiteľ rozhoduje, ktorú z množstva potenciálnych otázok si položí? Cronbach (1982) navrhuje dve fázy na identifikáciu a výber otázok: divergentnú a konvergentnú fázu.

Divergentná fáza

V *divergentnej fáze* hodnotiteľ vypracuje komplexný zoznam potenciálne dôležitých otázok a obáv. Zopár otázok vylúči; pozrie si rôzne zdroje. Cronbach (1982) sumarizuje divergentnú fázu plánovania hodnotenia takto:

■ Divergentná fáza:

Fáza hodnotenia, v ktorej hodnotiteľ pripravuje komplexný zoznam potenciálne dôležitých otázok.

Prvým krokom je byť prístupný otázkam, o ktorých je potrebné uvažovať aspoň zbežne ako o možnosti, na ktorú sa pozrieme. Táto fáza v sebe obsahuje vlastné hodnotenie, vyžaduje si zber údajov, zmysluplnú analýzu a posúdenie. Malá časť tejto informácie a analýzy je kvantitatívna. Údaje pochádzajú z neformálnej konzervácie, bežných pozorovaní a preskúmania existujúcich záznamov.

Na túto časť práce sa hodia najmä naturalistické a kvalitatívne metódy, pretože vnímanie účastníkov a zainteresovaných umožňuje hodnotiteľovi identifikovať nádeje a obavy, ktoré nevyplávali na povrch v rámci politiky...

Hodnotiteľ by sa mal pokúsiť vidieť program z pohľadu tých, čo rozhodujú v rôznych sektoroch vrátane profesionálov, ktorí budú program riadiť, ak bude schválený, a z pohľadu obyvateľov, ktorým by mal slúžiť.

V určitom bode sa už ďalšie otázky neobjavia. Vtedy by sa mal hodnotiteľ zastaviť a preskúmať zoznam otázok a začať ich organizovať.

Konvergentná fáza

V *konvergentnej fáze* hodnotiteľ zužuje zoznam otázok vytvorený v divergentnej fáze tak, aby identifikoval najkritickejšie otázky. A ako sa hodnotiteľ rozhoduje, ktoré otázky sú najviac kritické?

Na stanovenie, ktoré ponúkané hodnotiace otázky by sa mali skúmať, Fitzpatrick, Sanders a Worthen (2004) navrhujú tieto kritériá:

- Kto použije túto informáciu? Kto to chce vedieť? Kto bude nahnevaný, ak túto otázku vynecháme?
- Zredukuje odpoveď na otázku súčasnú neistotu alebo nám poskytne informáciu, ktorá chýba?
- Prinesie nám odpoveď dôležité informácie? Má dopad na udalosti?
- Uspokojí len niečie záujmy alebo sa sústreďí na kritické dimenzie, ktoré nás budú zaujímať?
- Bude obmedzený rozsah hodnotenia, ak otázku vynecháme?
- Je možné zodpovedať otázku s daným rozpočtom, zdrojmi, časom, metódami...?

Tento zoznam kritérií možno zobraziť vo forme matice, aby si hodnotiteľ a klient uľahčili zúženie pôvodného počtu otázok na počet, s ktorým sa dá pracovať (tabuľka 6.2).

Tabuľka 6.2 Matica na výber a poradie hodnotiacich otázok

	Hodnotiaca otázka									
Hodnotiaca otázka by...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...bola zaujímavá pre kľúčové publikum?										
...zmenšila súčasnú neistotu?										
...priniesla dôležité informácie?										
...bola predmetom trvalého záujmu (nie letného)?										
...bola kritická pre rozsah štúdie a jej úplnosť?										
...mala dopad na priebeh udalostí?										
...bola zodpovedateľná s danými finančnými a ľudskými zdrojmi v danom čase, s metódami a dostupnými technológiami?										

Zdroj: Adaptované podľa Fitzpatrick, Sanders a Worthen 2004

■ ■ Konvergentná fáza:

Fáza hodnotenia, v ktorej hodnotiteľ zužuje zoznam otázok vytvorený v divergentnej fáze, aby identifikoval najkritickejšie otázky.

Hodnotiteľ by mal venovať špeciálnu pozornosť otázkam, ktoré položil klient a zainteresované strany. Ak sa otázky neodsúhlasili, je dôležité vyriešiť to čo najskôr. Proces pomáha hodnotiteľovi a klientovi, ako aj iným zainteresovaným stranám vytvoriť pocit zdieľaného vlastníctva či partnerstva, ktoré je užitočné v neskorších etapách hodnotenia.

Tvorba dobrých otázok

Na vytvorenie dobrých hodnotiacich otázok hodnotiteľ začína identifikovaním hlavných problémov, ktoré rieši projekt, program alebo politika. Ako sme spomenuli, hlavné problémy sú zväčša identifikované už pri prehľade súvisiacej literatúry vrátane hodnotení podobných programov, teórie zmeny a programových dokumentov, ako aj prostredníctvom diskusie so zainteresovanými stranami programu a s klientom financujúcim hodnotenie.

Príklady hlavných problémov, ktoré by malo riešiť hodnotenie programu, ktoré má za cieľ zníženie úmrtnosti novorodencov, sú nasledovné:

- mnohonásobné príčiny úmrtí novorodencov,
- prebiehajúce konkurenčné programy,
- účinnosť metód, ktoré sú predovšetkým pre matky s nízkymi príjmami,
- rozsah a povaha použitia potravinových doplnkov pre neplánované účely.

Keď sú tieto problémy identifikované, hodnotiteľ sa môže pýtať otázky, ktoré mu pomôžu stanoviť, či boli problémy ovplyvnené politikou alebo intervenciou. Vzorka otázok, ktoré sa na to pýtajú, môže vyzerať takto:

- Aké metódy na čo najširší záber program použil?
- Ktoré z týchto metód boli najúčinnnejšie?
- Aký bol výskyt život ohrozujúcich chorôb dojčiat počas obdobia, keď program fungoval?
- O koľko sa znížila úmrtnosť?
- Aké ďalšie aktivity na zlepšenie zdravia tehotných žien sa ešte realizovali?

Otázky, ktoré obsahujú viac ako jeden problém – napríklad Koľko žien absolvovalo zdravotnú prehliadku a výživové doplnky? – by sme mali vynechať. Namiesto toho je lepšie takúto otázku rozdeliť na dve (Koľko žien absolvovalo zdravotnú prehliadku? Koľko žien malo výživové doplnky?).

Otázky týkajúce sa problému sa dajú položiť ako otázky všetkých troch typov tým, že sa im upraví slovosled. Hodnotenie programu zacieleného na zníženie poranení a smrti spôsobených mínami by sa mohlo pýtať na nasledovné:

- Kde sa vyskytuje najviac mín? (deskriptívna)
- Bol dosiahnutý cieľ projektu eliminovať 1 000 mín v oblasti v danom čase? (normatívna)

- Znížil sa počet zranených či usmrtených mŕtvami v dôsledku intervencie? (kauzálna)

Nasledovné návrhy môžu pomôcť hodnotiteľom formulovať lepšie otázky:

- Vytvorte jasné prepojenie medzi každou hodnotiacou otázkou a účelom štúdie.
- Uistite sa, že sa hodnotiace otázky týkajú najväčších obáv.
- Uistite sa, že všetky otázky sú zodpovedateľné.
- Vytvorte realistický počet otázok.
- Sústreďte sa na dôležité otázky, na tie, ktoré musia byť zodpovedané, a nie na tie, ktoré by bolo dobré preskúmať.
- Uistite sa, že otázky sú zodpovedateľné v danom čase a s dostupnými zdrojmi.
- Zvážte načasovanie hodnotenia vzhľadom na programový cyklus.
Napríklad otázky týkajúce sa dopadu sa dajú najlepšie zodpovedať až po tom, keď intervencia beží niekoľko rokov.

Hodnotiace otázky sa môžu týkať projektu, programu a všeobecnej alebo špecifickej politiky či intervencie súvisiacej s politikou. Napríklad ak je problémom (politiky) znižovanie chudoby, môžeme zaviesť niekoľko programových intervencií. Každá politika je formou aktivít intervencie navrhnutá tak, aby dosiahla špecifické ciele. V konečnom dôsledku ak je politika a intervencia vykonávaná účinne a teória zmeny je správna, mal by byť dosiahnutý celkový výsledok. Ak nie je, potom by mali byť aj politika, aj intervencie prehodnotené. Jednu z nich alebo obe treba zmeniť.

Návrh hodnotenia

Podobne ako architekti navrhujú stavbu, hodnotiteľ navrhuje hodnotenie. Návrh hodnotenia je plán toho, čo bude hodnotenie obsahovať. Nie je to úplný pracovný plán štúdie.

Plán hodnotenia sa skladá:

- z hlavných problémov a hodnotiacich otázok,
- zo všeobecného hodnotiaceho dizajnu,
- zo špecifických hodnotiacich otázok a podotázok,
- z operacionalizácie (meraní či ukazovateľov), zdrojov údajov a stratégií na zber údajov,
- z plánovanej analýzy a
- zo stratégie šírenia.

Patton (1997) rozlišuje dva druhy prístupov: koncepčné a technické. Koncepčné prístupy sa sústreďujú na to, ako zainteresovaní ľudia vnímajú

hodnotenie. To znamená záležitosti ako stanovenie účelu hodnotenia a jeho primárnych zainteresovaných strán, ako aj politické otázky, ktoré treba brať do úvahy.

Technické prístupy sa týkajú plánu na zber a analýzu údajov. Tieto sú centrom hodnotiacej matice, ktorá by mala byť vypracovaná pre každé hodnotenie. Pre každú otázku alebo skôr podotázku si hodnotiacia matica vyžaduje:

- stanoviť typ otázky alebo podotázky (deskriptívna, normatívna, kauzálna),
- špecifikovať meranie (ukazovateľ alebo premennú), ktorého prostredníctvom bude zodpovedaná otázka alebo podotázka (napr. percentuálny nárast v bývaní alebo počet zaočkovaných detí),
- identifikovať metodický dizajn, ktorý poskytne vhodné informácie na zodpovedanie deskriptívnych, normatívnych alebo kauzálnych otázok,
- identifikovať zdroje údajov pre každú otázku a podotázku,
- stanoviť, či je potrebná vzorka, a ak áno, aká bude použitá,
- identifikovať, ako budú údaje analyzované a prezentované.

Niekedy je meranie, ktorého prostredníctvom bude otázka zodpovedaná, dohodnuté na základe ukazovateľa s jasne stanovenou cieľovou hodnotou a časom. Toto je ideálna situácia; ktorá najčastejšie nastáva v prípade, ak bol monitorovací a hodnotiaci rámec intervencie už vypracovaný, resp. ak je intervencia súčasťou väčšieho monitorovacieho systému v rámci sektora alebo ministerstva. Nezávisle od toho, či je alebo nie je stanovená cieľová hodnota, musí byť povedané, či existuje počiatočná hodnota (baseline).

Vyplnená hodnotiacia matica reprezentuje hodnotiaci návrh. Nie je to úplný pracovný plán: neindikuje všetky úlohy ani to, kto bude zodpovedať za ich realizáciu a kedy. Úplný pracovný plán je opísaný v kapitole 12.

Fázy v procese prípravy hodnotenia

Ideálne sa hodnotiaci proces začína ex-ante s prvotným návrhom programu. Potom pokračuje v niekoľkých samostatných fázach.

Fáza 1: Plánovanie alebo rozsah hodnotenia

Fáza úvodného plánovania alebo určenia rozsahu určuje povahu a rozsah hodnotenia. Počas tejto fázy sa stanovuje hlavný cieľ hodnotenia, zainteresované strany, osoba, ktorá hodnotenie zrealizuje, a čas, dokedy budú výsledky. Je to vysvetľovacie obdobie. Identifikujú sa kľúčové záležitosti z hľadiska klienta a iných zainteresovaných strán, urobí sa prehľad literatúry a podobných intervencií, ktoré môžu program ovplyvniť. Zadefinuje alebo znovu sa predefinuje teória zmeny a predpoklady.

Fáza 2: Návrh hodnotenia

Na konci plánovacej fázy by sme mali mať dostatočné vedomosti o kontexte hodnotenia, aby sme mohli všeobecne rozhodnúť o dizajne. Centrom plánovania

je fáza dizajnu hodnotenia, ktorá vrcholí v hodnotiacej matici. Ak bude nesprávny celkový dizajn, prejaví sa to v obmedzenej schopnosti dopracovať sa k záverom o výkonnosti intervencie.

Pred ukončením plánu hodnotenia je dobrým zvykom prezentovať a prediskutovať celkový návrh s klientom hodnotenia a ďalšími kľúčovými zainteresovanými stranami. Ak sa tak stane, nenastanú nijaké prekvapenia a prispeje to k budovaniu dôvery a k podpore hodnotenia. Poradná skupina a členovia peer review sú tiež skupinami, ktoré zabezpečia dôkladnosť plánu hodnotenia. V špeciálnych prípadoch môže byť návrh plánu uverejnený na webovej stránke za účelom pripomienkovania.

Hodnotiacia matica sa môže použiť ako základ na prípravu zadávacích podmienok (TOR, z angl. Terms of Reference). Tie môžu poslúžiť ako základ na prípravu výzvy na podávanie ponúk alebo ako usmernenie pre hodnotiaci tím, ak sa hodnotenie realizuje interne. Ak je rozsah pripravovaný externým konzultantom, je dobré žiadať si hodnotiacu maticu ako jeden z výstupov tohto zadania. Následne môžu byť pripravené zadávacie podmienky na vlastnú realizáciu plánu hodnotenia.

Fáza 3: Realizácia hodnotenia

Realizačná fáza hodnotenia zahŕňa zber a analýzu údajov. Ak sa zbierajú údaje rôzneho typu (alebo podobné údaje z rôznych zdrojov), musia sa zvyčajne použiť a otestovať rôzne nástroje. Analýza sa často vykonáva súbežne so zberom údajov.

Asi v dvoch tretinách zberu údajov by mal hodnotiaci tím zorganizovať stretnutie a prediskutovať doterajšie zistenia, identifikovať, aké témy a hlavné odkazy sa objavili. Toto **stretnutie** je užitočným spôsobom ako sa dohodnúť na hlavných zisteniach (tri až päť). Účelom je dohodnúť hlavné témy a skontrolovať, či boli zodpovedané hlavné problémy či otázky. (Kým správa môže byť štruktúrovaná podľa otázok na základe komunikácie s tými, ktorí rozhodujú, je možno efektívnejšie organizovať ju podľa hlavných odkazov či tém, nakoľko nie všetky hodnotiace otázky sú pravdepodobne rovnako zaujímavé.)

Fáza 4: Vykazovanie zistení hodnotenia

Vo fáze vykazovania sa s „vlastníkmi programu“ prediskutujú úvodné zistenia alebo fakty, aby sa mohli opraviť faktické chyby a zväziť akékoľvek nové informácie skôr, než sa napíše konečná verzia správy a pripraví sa odporúčania. Po ukončení analýzy sa spíšu výsledky, skontroluje sa návrh správy, vhodne sa zapracujú pripomienky a konečná verzia správy sa prezentuje klientovi a hlavným zainteresovaným stranám.

Správa zvyčajne obsahuje kontext dôležitý pre hodnotenie, indikuje účel hodnotenia, opisuje jeho rozsah a metodiku a vykazuje zistenia (vrátane plánovaných a neplánovaných výsledkov).

Vo všeobecnosti obsahuje aj informácie, akými sú poučenia a odporúčania. Pochopenie toho, čo nefunguje dobre a prečo, je rovnako dôležité ako pochopenie



Stretnutie:

Stretnutie, na ktorom hodnotiaci tím diskutuje, dohodne sa na hlavných témach a skontroluje, či hlavné problémy, kvôli ktorým sa robí hodnotenie, sú súčasťou zadania.

toho, čo funguje a prečo; oboje by malo byť jasné. Správa by mala byť napísaná s tým, že sa berie do úvahy, kto bude jej čitateľom, mala by byť bez žargónu a ľahko čitateľná. (Písanie správ je predmetom kapitoly 13.)

Fáza 5: Šírenie a sledovanie zistení hodnotenia

Plánovanie hodnotenia znamená súčasne plánovanie komunikácie a to nie len s klientom a kľúčovými zainteresovanými stranami, ale aj v samom hodnotiacom tíme. Hodnotenie nie je kompletne, kým nie je ukončené šírenie: vypracovanie plánu je preto súčasťou plánovacieho procesu. Zistenia nemusia byť vždy prezentované v tlačenej forme. Na komunikáciu zistení sú užitočné brífingy počas realizácie hodnotenia, čo platí predovšetkým vtedy, ak sú zistenia neočakávané alebo kritické.

Veľa hodnotení vyústi do aktivity, ktorá:

- modifikuje intervenciu,
- odstraňuje bariéry identifikované hodnotením,
- informuje budúce politiky alebo intervencie (mení teóriu zmeny),
- buduje na poučeníach,
- znova tvaruje myslenie o povahe problému.

Veľa organizácií má systém, ktorý sleduje formálne odporúčania a sumarizuje poučenia. Schopnosť vyhľadávať v takýchto databázach podľa témy, sektora, oblasti a dátumu zvyšuje ich použiteľnosť. Nezávisle od toho, či sú alebo nie sú takéto systémy zavedené, hodnotitelia by mali zväziť posielanie elektronickej kópie správy do relevantných databáz hodnotení. Možno zväziť aj možnosť prezentovať svoje zistenia na konferenciách alebo pripraviť článok o hodnotení na publikovanie v odbornom časopise.

Vzťahy medzi fázami

Jednotlivé fázy sú zosumarizované v rámcu 6.3. Vzťahy medzi jednotlivými komponentmi zachytáva obrázok 6.2.

Obrázok 6.2 ilustruje dôležitosť propagovania použitia hodnotenia v celom hodnotiacom procese. Je vždy lepšie počas celého hodnotenia myslieť najmä na jeho využitie, pričom ostatné hodnotiace procesy alebo etapy sa tomuto ústrednému motívu prispôbia, než uvažovať nad tým, čo s výsledkami na konci hodnotenia.

Rámček 6.3 Päť fáz hodnotiaceho procesu

Fáza 1: Plánovanie alebo rozsah hodnotenia

Dôkladne pochopte program, projekt alebo politiku.

- Stretnite sa s hlavným klientom hodnotenia.
- Identifikujte kľúčové zainteresované strany a stretnite sa s nimi.
- Preskúmajte kontext programu a zozbierajte potrebné materiály.
- Pohľadajte podobné hodnotenia.
- Pozrite predchádzajúce hodnotenia, aby ste identifikovali problémy, použité plány a stratégie zberu údajov.
- Stretnite sa s pracovníkmi programu.
- Naštudujte a upravte alebo vypracujte intervenčnú logiku.

Fáza 2: Návrh hodnotenia

Stanovte otázky a problémy.

- Stretnite sa klientom a identifikujte hlavný cieľ hodnotenia, to, čo je predmetom obáv a kritického načasovania.
- Identifikujte a stretnite sa s ostatnými kľúčovými zainteresovanými stranami, aby ste vedeli o ich problémoch a obavách týkajúcich sa hodnotenia.
- Stanovte zdroje na hodnotenie, rozpočet na konzultantov, cestovné, členov tímu s potrebnými zručnosťami.
- Zhodnoťte potreby zainteresovaných strán vrátane načasovania.

Pripravte zadávacie podmienky a hodnotiacu maticu.

- Identifikujte typ hodnotenia.
- Identifikujte špecifické hodnotiace otázky a podotázky.
- Vyberte, ako budete merať každú otázku a podotázku.
- Identifikujte zdroje údajov na zodpovedanie každej otázky a podotázky.
- Identifikujte vhodný plán na každú otázku a podotázku.
- Vypracujte stratégiu zberu údajov vrátane nástrojov a metód na stanovenie vzorky na každú otázku a podotázku.
- Vypracujte stratégiu na analýzu údajov.
- Stanovte požiadavky na zdroje a potrebný čas.

Fáza 3: Realizácia hodnotenia

- Oboznámte klienta a ďalšie kľúčové zainteresované strany s plánom hodnotenia.
- Pripravte pracovný plán vrátane prehľadu a testovania metodiky, testovacích nástrojov, školenia pracovníkov na zber údajov a vypracovania protokolu.
- Zozbierajte údaje.
- Pripravte údaje na analýzu vo forme tabuliek (ak to nie je súčasťou plánu hodnotenia) a očistite údaje.
- Analyzujte údaje.
- Pripravte grafiku.
- Sformulujte zistenia.

Fáza 4: Vykazovanie zistení hodnotenia

- Zorganizujte stretnutie.
- Identifikujte hlavné zistenia a témy: čo funguje a čo nie a čo potrebuje zlepšenie.
- Napíšte správu.
- Oboznámte klienta so zisteniami a s faktami.
- Oboznámte pracovníkov programu a kľúčové zainteresované strany so zisteniami a s faktami a opravte faktické chyby, ak také sú.
- Umožnite pracovníkom programu pripomienkovať návrh správy.
- Vypracujte odporúčania, ktoré sú jasné, špecifické a hovoria, kto by mal urobiť čo a kedy.
- Skontrolujte, či sa odporúčania viažu na dôkazy.

Fáza 5: Šírenie a sledovanie zistení hodnotenia

- Stanovte, kto a v akej forme dostane konečný produkt (napr. brífing, dvoj- až štvorstranové zhrnutie, celú správu, hĺbkový seminár) a zrealizujte plán.
- Identifikujte poučenia a mechanizmus na ich zdieľanie a zachovanie.
- Sledujte odporúčania, aby boli zrealizované.
- Uložte elektronický súbor vo formáte len na čítanie v databázach hodnotení.
- Zvážte ďalšie šírenie cez profesijné organizácie a časopisy.

Zdroj: Autori

Obrázok 6.2 Hodnotiaci prístup



Zdroj: Autori

Hodnotiacia matica

■ Hodnotiacia matica:

Matica, ktorá organizuje hodnotiace otázky a plánuje zber informácií na ich zodpovedanie.

Hodnotiacia matica je odporúčaný organizačný nástroj, ktorý pomáha plánovať hodnotenie. Organizuje hodnotiace otázky a plány na zber informácií na zodpovedanie týchto otázok. Matica spája deskriptívne, normatívne a kauzálne otázky s dizajnom a metodikami. Okrem toho, že je užitočná ako plánovací nástroj, môže pomôcť podporiť využitie hodnotenia a posilniť spoluprácu medzi hodnotiteľmi a realizátormi programu.

Hodnotitelia potrebujú nástroj na identifikovanie jednotlivých krokov hodnotenia, aby ich mohli prepojiť do celku. Aký nástroj použijú pri rozmýšľaní o programe; jeho kontexte, merateľných cieľoch, zbere údajov a analýze a ktoré prístupy zmenia. Niektorí hodnotitelia sa možno rozhodnú vytvoriť vlastné nástroje.

Účelom hodnotiacej matice je zorganizovať ciele a otázky a nájsť vhodné nástroje zberu údajov na hodnotenie. Hodnotiacia matica sa obyčajne skladá z týchto vzájomne prepojených prvkov:

- hlavný hodnotiaci problém,
- všeobecný prístup,
- otázky a podotázky,
- typy otázok a podotázok,
- merania alebo ukazovatele,
- cieľové hodnoty alebo štandardy (ak je otázka normatívna),
- existujúce alebo chýbajúce počiatkové údaje,
- stratégia prístupu,
- zdroje údajov,
- vzorka alebo census,
- nástroje zberu údajov,
- analýza údajov a grafy,
- pripomienky.

Protokoly na zber údajov, rozdelenie úloh a časový harmonogram, zadávacie podmienky a komunikačné plány k tomu môžeme pridať alebo zostanú ako samostatné, avšak súvisiace nástroje.

Rovnaká metóda zberu údajov sa môže použiť na zodpovedanie viacerých otázok alebo niekoľko metód na zber údajov môžeme použiť na zodpovedanie jednej otázky. Hodnotiacia matica obsahuje známe a plánované zdroje informácií. S napredovaním procesu od plánovania k realizácii sa zdroje môžu rozširovať a upresňovať.

Hodnotiacia matica nie je vytesaná do kameňa. Ako mnohé iné plánovacie nástroje bude v procese hodnotenia nepochybne potrebovať modifikáciu. Počas hodnotenia môžu hodnotitelia maticu prehodnotiť, aktualizovať a použiť na realizáciu hodnotenia. Aj keď by plánovanie malo minimalizovať problémy, ani najlepšie plánovanie nezabráni prekvapeniam. Predloha hodnotiacej matice je na obrázku 6.3.

V hodnotiacej matici sú otázky rozložené na toľko podotázok, koľko je potrebných. Pre každú by mal byť špecifikovaný typ podotázky (deskriptívna, normatívna alebo kauzálna), meranie (premenná alebo ukazovateľ) na jej zodpovedanie; cieľová hodnota alebo štandard, ktorý bude porovnaný s podmienkou v normatívnej podotázke; indikácia, či existuje počiatočná hodnota; zdroj údajov alebo zdroje na zodpovedanie podotázky; aktuálny dizajn, ktorý bude použitý na zodpovedanie podotázky; špecifikácia, či budeme pracovať so vzorkou, ak áno, s akým typom; nástroj použitý na zber údajov; analýzu; a prípadné poznámky. Tie môžu obsahovať napríklad potrebu skontrolovať kvalitu údajov, indikovať obmedzenia dizajnu a pripraviť z údajov grafy.

Matica sa často prezentuje na jednom hárku papiera alebo na dvojstrane. Niektorí hodnotitelia uprednostňujú prácu s maticou usporiadanou vertikálne pre každú podotázku. Akýkoľvek formát sa použije, hodnotitelia musia vyplniť všetky bunky pre každú podotázku.

Vyplnená hodnotiacia matica bude mať niekoľko strán. Tento dokument umožní tým, ktorí rozhodujú, pochopiť, čo treba urobiť a ako budú zodpovedané hodnotiace otázky. Ďalšie kapitoly sa detailne venujú vyplňaniu stĺpcov.

V tomto bode môžu čitatelia, ktorí sa pokúšajú aplikovať maticu do plánu hodnotenia programu, politiky alebo projektu, identifikovať otázky a podotázky, ako aj typy podotázok. Môžu vyplniť stĺpce pre existujúce alebo chýbajúce počiatočné údaje, merania alebo ukazovatele a cieľovú hodnotu (ak je podotázka normatívna).

Podotázky na deskriptívne otázky budú deskriptívne. Podotázky na normatívne otázky môžu byť deskriptívne, ale aspoň jedna podotázka musí byť normatívna. Kauzálne otázky musia mať aspoň jednu kauzálnu podotázku, avšak môžu obsahovať deskriptívne aj normatívne podotázky. Príklad vyplnenej hodnotiacej matice je v prílohe B.

Zhrnutie

Na identifikáciu možných otázok potrebujú hodnotitelia spolupracovať s hlavným klientom a kľúčovými zainteresovanými stranami. Po ukončení základného prieskumu a stretnutí s klientom a kľúčovými zainteresovanými stranami, následnej príprave intervenčnej logiky a identifikovaní hlavných predpokladov programu môže hodnotiteľ začať tvoriť a následne z vytvoreného zoznamu vyberať hodnotiace otázky. Hodnotiace otázky by mali zodpovedať hlavným problémom, ktoré má hodnotenie riešiť, aby bolo jasné, že s predmetom hodnotenia skutočne súvisia.

Hodnotitelia využívajú deskriptívne, normatívne a kauzálne otázky. Znenie každej otázky je dôležité, pretože pomáha stanoviť nástroje na zodpovedanie týchto otázok.

Odporúčaným spôsobom na organizovanie hodnotenia je použitie hodnotiacej matice. Matica okrem iného pomáha organizovať otázky, nástroje, zber údajov a analýzu. Ďalšia kapitola opisuje návod ako krok po kroku vyplniť hodnotiacu maticu.

Obrázok 6.3 Vzor hodnotiacej matice

Hodnotiaca matica: _____ Všeobecný hodnotiaci dizajn: _____
 Hlavné problémy hodnotenia: _____

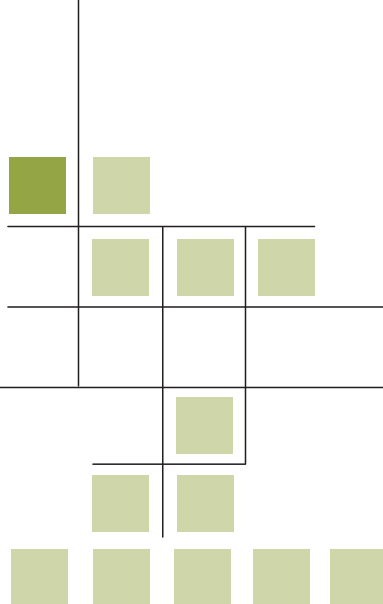
Otázka	Podotázka	Typ podotázky	Miera alebo ukazovateľ	Cieľ alebo štandard (normatív)	Počítateľná hodnota	Zdroj údajov	Dizajn	Vzorka alebo cenzus	Nástroj na zber údajov	Analýza údajov	Poznámky

Zoznam použitej literatúry

- Cronbach, L. J. 1982. *Designing Hodnotations of Educational and Social Programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Feuerstein, M. T. 1986. *Partners in Hodnotation: Hodnotating Development and Community Programs with Participants*. London: MacMillan, in association with Teaching Aids at Low Cost.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Hodnotation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson Education Inc.
- Human Rights Resource Center. 2000. Questions about Hodnotation. In *The Human Rights Education Handbook: Effective Practices for Learning, Action, and Change*. University of Minnesota, Minneapolis.
<http://www1.umn.edu/humanrts/edumat/hreduseries/hrhandbook/part6B.html>.
- Lawrence, J. 1989. Engaging Recipients in Development Hodnotation: The 'Stake-holder' Approach. *Hodnotation Review* 13 (3): 243 – 56.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2007. *Criteria for Hodnotating Development Assistance*. Development Assistance Committee.
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_201185_2086550_1_1_1_1,00.html.
- Patton, Michael Quinn. 1997. *Utilization-Focused Hodnotation*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2002. *Qualitative Research and Hodnotation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rist, R. C. 1994. Influencing the Policy Process with Qualitative Research. In *Handbook of Qualitative Research*, ed. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, 545 – 57. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shadish, William 1998. Some Hodnotation Questions. *Practical Assessment, Research & Hodnotation* 63. <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=6&n=3>. Also available from ERIC/AE Digest at
<http://www.ericdigests.org/1999-2/some.htm>.

Webové stránky

- Kellogg Foundation. 2004. *Hodnotation Logic Model Development Guide*.
<http://www.wkkf.org/pubs/tools/hodnotation/pub3669.pdf>.
- World Bank. 1996. *Participation Sourcebook*.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.



KAPITOLA 9

Voľba stratégie na prípravu vzorky

Táto kapitola opisuje ako určiť, koľko údajov by sa malo zbierať. Zaoberá sa aj tým, ako vyberať zdroje údajov tak, aby verne reflektovali základný súbor a pomohli odpovedať na hodnotiace otázky.

Táto kapitola má tri hlavné časti:

- Úvod do prípravy vzorky
- Typy vzoriek: Náhodné a zámerné
- Stanovenie veľkosti vzorky

Úvod do prípravy vzorky

■ Základný súbor:

Celkový súbor jednotiek, o ktorých chce hodnotiteľ robiť závery.

■ Cenzus:

Zber údajov z celého základného súboru.

■ Vzorka:

Podmnožina základného súboru, o ktorej sa zhromažďujú údaje.

■ Náhodná vzorka:

Vzor-ka, v ktorej každá štatistická jednotka v základnom súbore má pri výbere rovnakú šancu byť súčasťou tejto vzorky.

■ Výberové skreslenie (selection bias):

Skreslenie dôkazov spôsobené metódou, akou sa údaje zhromažďujú.

Keď sa hodnotitelia rozhodli pre zber údajov z určitého *základného súboru* (ľudí, zdravotníckych zariadení, škôl alebo iných jednotiek), musia sa rozhodnúť, či chcú zbierať údaje od všetkých štatistických jednotiek záujmu alebo len z podmnožiny týchto jednotiek. Zber údajov všetkých štatistických jednotiek sa nazýva *cenzus*. Zber údajov z podmnožiny všetkých štatistických jednotiek sa nazýva *vzorka*. V prípade, že je základný súbor malý a náklady na zber údajov sú nízke, uprednostňuje sa cenzus. Ak je základný súbor veľký alebo náklady na zber údajov sú vysoké, zvyčajne je potrebné zbierať údaje o vzorke. Zostavenie vzorky sa niekedy používa aj s cieľom minimalizovať zaťaženie respondentov.

Ľudia používajú vzorky veľmi často. Napríklad aj pri krvných testoch na zistenie zdravotného stavu odoberie laboratórium vzorku, nie všetku krv. Testy sa realizujú pomocou tejto vzorky a predpokladá sa, že to, čo sa zistí zo vzorky, presne odráža to, čo je v celej krvi.

Odber vzoriek nie je len niečo, čo sa týka veľkých kvantitatívnych štúdií. Aj keď je realizácia vysoko kvalitatívna, pri týždňovej terénnej návšteve na posúdenie programu, ktorý sa rozprestiera na veľkom zemepisnom území, musia hodnotitelia neustále starostlivo zvažovať, ktoré oblasti v tomto regióne budú skúmať. Odchýlky sa môžu vyskytnúť vtedy, ak miesta a účastníkov vyberú predstavitelia programu, ktorí túžia ukázať čo najlepší obraz. Takýmto odchýlkam sa dá zabrániť náhodne vybranou vzorkou. Pochopenie základného konceptu zberu vzoriek môže zvýšiť rozsah, v akom hodnotenie presne odráža to, o čo v programe naozaj ide.

Typy vzoriek: Náhodné a zámerné

Keď nie je možné zozbierať údaje z každej krajiny, od každého človeka či z každej firmy, vyberú hodnotitelia podmnožinu alebo vzorku na skúmanie. Vzorky môžu byť náhodné alebo zámerné.

Náhodný výber

Náhodné vzorky sú vzorky, v ktorých každá jednotka v základnom súbore má pri výbere rovnakú šancu. Príkladom náhodného výberu je lotéria, keďže každé číslo má rovnakú šancu byť vybrané ako výherné číslo.

Jednou z výhod náhodného výberu je, že eliminuje *výberové odchýlky* alebo skreslenie údajov vyplývajúcich zo spôsobu, akým sa údaje zhromažďujú. Ak sa to neberie do úvahy, môžu výberové odchýlky viesť k akýmkoľvek záverom vyplývajúcim zo zlých údajov. Vzhľadom na to, že všetci alebo všetko má pri výbere rovnakú šancu, sa výberové skreslenie odstráni. Existujú rôzne formy výberového skreslenia. Bežnou formou je odchýlka pri samostatnom výbere, ktorá sama o sebe má niekoľko foriem. Skreslenie pri samostatnom výbere sa vyskytuje v každom programe, v ktorom sú ľudia dobrovoľne, a dokonca

sa vyskytuje aj u ľudí, ktorí dobrovoľne odpovedajú v prieskume. Zdrojom skreslenia je fakt, že dobrovoľníci a respondenti často zdieľajú vlastnosti, ktoré sa nenachádzajú u tých, ktorí tam nie sú dobrovoľne alebo neodpovedajú.

Náhodná vzorka by mala reprezentovať základný súbor ako celok. Takáto vzorka umožňuje hodnotiteľom zovšeobecňovať na základný súbor, z ktorého bola vzorka vybraná.

Na výber náhodnej vzorky treba kompletný zoznam každej štatistickej jednotky v predmetnom základnom súbore, čo sa nazýva **výberový súbor**. Každá jednotka vo výberovom súbore musí mať jedinečné identifikačné číslo. Jednotky sa potom vyberajú z výberového súboru pomocou náhodného plánu, akým je napríklad náhodná číselná tabuľka. Ide o tabuľku so súborom čísel (napr. 0, 1, 2, 3...) usporiadaných v náhodnom poradí. Webové zdroje pre náhodné číselné tabuľky sú uvedené v odkazoch k tejto kapitole. Mnoho ľudí používa webový generátor náhodných čísel na tvorbu náhodných čísel. Zdroje, ako sú Stattek, sa pýtajú, koľko náhodných čísel a aké minimálne a maximálne hodnoty treba, a následne vygenerujú náhodné čísla.

Existuje šesť typov náhodných vzoriek:

- jednoduché náhodné vzorky,
- vzorky s náhodným intervalom,
- vzorky s náhodným začiatkom a fixným intervalom,
- stratifikované náhodné vzorky,
- vzorky náhodného klastra,
- viacstupňové náhodné vzorky.

Jednoduché náhodné vzorky

Jednoduchá náhodná vzorka je najbežnejšia a najjednoduchší typ náhodnej vzorky. Používa sa, keď má prvotný cieľ urobiť závery skôr o celom základnom súbore než o špecifickej časti obyvateľstva.

Jednoduché náhodné vzorky sú vhodné na získanie 50 až 500 vzoriek z homogénnych skupín obyvateľstva alebo z väčších vzoriek z heterogénnejších skupín obyvateľstva (Jackson 2008). Dajú sa získať rôznymi spôsobmi. Napríklad hodnotitelia, ktorí majú záujem o pozorovanie aktivít v školskej triede na zmeranie času, ktorý študenti trávia praktickými vzdelávacími činnosťami, by mohli náhodne vybrať triedy, časy alebo dni v týždni. Hodnotitelia, ktorí chcú sledovať intenzitu premávky na ceste z obce do väčšieho mesta, by mohli náhodne vybrať časy za deň alebo dni v týždni, časy v roku alebo pozorovacie body pozdĺž cesty.

Postup na získanie jednoduchej náhodnej vzorky je nasledujúci (Jackson 2008):

1. Dôkladne definujte základný súbor s uvedením toho, čo zahŕňa a vylučuje.
2. Nájdite alebo vytvorte výberový súbor, ktorý obsahuje zoznam všetkých jednotiek v základnom súbore, ktorým priradí jedinečné číslo. Tieto čísla nemusia byť susedné (použitím každého po sebe idúceho čísla), ale

■ ■ **Výberový súbor:**

Kompletný súbor jednotiek, z ktorých sa získava vzorka.

získanie vzorky bude rýchlejšie, ak medzi priradenými číslami nebudú veľké medzery.

3. Rozhodnite o veľkosti vzorky.
4. Určite počet číslic v najväčšom pridelenom čísle.
5. Získajte náhodnú číselnú tabuľku.
6. Rozhodnite o pevnom vzore na čítanie čísel (napr. zhora dole a potom hneď do ďalšieho stĺpca prečítaním prvej číslice).
7. Naslepo vyberte začiatkový bod v tabuľke.
8. Prečítajte čísla vo zvolenom vzore, vždy s prečítaním počtu číslic určenom v kroku 4 vyššie.
9. Vždy, keď prečítate číslicu, ktorá zodpovedá číslu štatistickej jednotky vo vašom základnom súbore, označte túto jednotku pre výber.
10. Pokračujte, kým si nevyberiete počet jednotiek, ktoré potrebujete.
11. Ak narazíte na náhodné číslo, ktoré je rovnaké ako už používané, prejdite na ďalšie číslo. Nemôžete vybrať rovnakú jednotku dvakrát.

Alebo napríklad hodnotiaci tím vyberie 100 štatistických jednotiek zo základného súboru 500. Všetky súbory boli postupne číslované od 001 do 500 a založené v číselnom poradí. Tím potom môže použiť generátor náhodných čísel, čo znamená, že je potrebných 100 čísel a že minimálna hodnota je 001 a maximálna hodnota je 500.

■ ■ Vzorka s náhodným intervalom:

Vzorka vybraná pomocou náhodne určených vzdialeností medzi číslami.

Vzorky s náhodným intervalom a náhodným začiatkom a fixným intervalom.

Odber vzoriek s náhodným intervalom sa dá použiť v prípade, ak ide o sekvenčný základný súbor, ktorý už nie je očíslovaný a ktorý by bolo ťažké alebo časovo náročné očíslovať. Rovnako ako pri jednoduchej náhodnej vzorke aj vzorka s náhodným intervalom používa náhodnú číselnú tabuľku. Avšak namiesto použitia tabuľky na výber jednotiek pre vzorku používa tabuľku na výber intervalu (počet medzi číslami), ktorým sa vyberú jednotky.

Nasledujúce kroky sa dajú použiť na získanie vzorky s náhodným intervalom (Jackson 2008):

1. Odhadnite počet štatistických jednotiek v základnom súbore.
2. Určite požadovanú veľkosť vzorky.
3. Rozdeľte odhadovaný počet štatistických jednotiek podľa požadovanej veľkosti vzorky. Zaokrúhlite toto číslo na dve desatinné miesta, aby ste dostali priemernú dĺžku náhodného intervalu potrebného na získanie požadovanej veľkosti vzorky pri zostavovaní vzorky z celého základného súboru.
4. Vynásobte výsledok kroku 3 pätinou a zaokrúhlite na dve desatinné miesta, aby ste dostali tzv. multiplikátor.
5. Naslepo určite začiatkový bod v základnom súbore.
6. Použite náhodnú číselnú tabuľku na výber jednociferného náhodného čísla, vynásobte ho multiplikátorom, zaokrúhlite na najbližšie celé číslo,

- odrátajte od východiskového bodu tých veľa miest, vyberte príslušnú štatistickú jednotku pre vzorku a označte miesto, kde ste ju získali.
7. Vezmite ďalšie jednociferné náhodné číslo, vynásobte ho multiplikačným faktorom, zaokrúhľte na najbližšie celé číslo a spočítajte tie všetky miesta.
 8. Pokračujte rovnakým spôsobom naprieč celým základným súborom, až kým sa nedostanete na miesto, kde ste začali.
 9. UPOZORNENIE: Ak je dôležité vrátiť jednotky do pôvodnej polohy, uistite sa, že ste označili každé miesto, z ktorého ste súbor získali s identifikátorom súboru, aby ste vedeli vrátiť súbory na správne miesta.

Vzorky s náhodným intervalom sa dajú vygenerovať aj pomocou počítačových programov.

Niekedy sa nedá urobiť skutočne náhodný výber. V takom prípade sa môže použiť technika systematického odberu vzoriek, ktorá vychádza z ľubovoľného miesta a vyberá každý n-tý prípad.

Vzorky s náhodným začiatkom a fixným intervalom sa niekedy považujú za kvázi náhodné vzorky, pretože ich východiskový bod je náhodný, avšak interval nie. Hoci je tento postup odberu vzoriek trochu jednoduchší ako odber vzoriek s náhodným intervalom, za istých podmienok má výraznú nevýhodu. Zoberme si napríklad hodnotenie, ktoré si vyžaduje robiť vzorky každodenných záznamov o trhovisku, ktoré je otvorené každý deň v týždni. Základný súbor sa odhaduje na 700 záznamov a budete potrebovať vzorku 100 záznamov. V tomto prípade bude fixný interval každý siedmy záznam, čo by malo za následok získanie všetkých záznamov za rovnaký deň v týždni. Pravdepodobne to nebude reprezentovať všetky dni v týždni. Aby sa predišlo takejto situácii, ak existuje nejaká šanca, že fixný interval môže priniesť neobjektívnu vzorku, použite postup odberu vzoriek s náhodným intervalom.

Vzorka s náhodným začiatkom a fixným intervalom sa vyberie takto:

1. Odhadnite počet štatistických jednotiek v základnom súbore.
2. Určite požadovanú veľkosť vzorky.
3. Vydeľte krok 1 krokom 2 na získanie intervalu.
4. Naslepo určite začiatkový bod v základnom súbore.
5. Odrátajte zadaný interval a vyberte danú jednotku pre vzorku.
6. Aj naďalej odrátavajte rovnaký interval a vyberajte jednotky, kým sa nevrátite na začiatok.

Rozvrstvené náhodné vzorky

Často je dôležité zahrnúť konkrétne skupiny do vzorky, ktorá by mohla byť zle reprezentovaná použitím jednoduchej náhodnej vzorky. Na zabezpečenie odberu vzoriek z týchto skupín môžu hodnotitelia rozdeliť základný súbor do vrstiev na základe nejakej zmysluplnej charakteristiky, ako je pohlavie, vek, etnický pôvod, alebo inej charakteristiky a vzorky. Tento druh vzorky sa nazýva **rozvrstvená náhodná vzorka**.

■ ■ **Vzorka s náhodným začiatkom a fixným intervalom:**

Systematická technika odberu vzoriek, pri ktorej je východiskový bod náhodný, avšak následne sa vyberá každý n-tý prípad.

■ ■ **Rozvrstvená náhodná vzorka:**

Vzorka, v ktorej je výberový súbor rozdelený do dvoch alebo viacerých vrstiev (podsuborov), z ktorých sú náhodne vybraní účastníci.

Povedzme, že hodnotitelia sa chcú pozrieť na účinky opatrenia na mestských i vidieckych obyvateľov. Ak obyvatelia vidieka predstavujú len malý podiel z celkového počtu obyvateľov v tejto oblasti, nemusí jednoduchá náhodná vzorka zahŕňať dosť z nich na umožnenie vykonania zmysluplnej analýzy.

Stratifikovaná náhodná vzorka sa získava tak, že sa obyvateľstvo rozdelí do vzájomne sa neprekrývajúcich skupín (vrstiev) ($n_1, n_2, n_3, \dots, n_i$, tak, že $n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_i = n$) a získa sa jednoduchá náhodná vzorka v každej vrstve. Číslo z každej vrstvy by sa malo rovnať podielu vrstvy na celkovom základnom súbore.

■ Vzorka náhodného klastra:

Vzorka získaná z prirodzene sa vyskytujúcich zhlukov jednotky analýzy.

Vzorky náhodného klastra

Vzorka náhodného klastra je vzorka získaná z prirodzene sa vyskytujúcich klastrov jednotky analýzy. Domácnosti (alebo domy) sú klastre ľudí, mestá sú klastre domácností. Klastre by sa mali vzájomne vylučovať a spoločne vyčerpávať. Klastrové vzorky sa často používajú v takýchto situáciách:

- Neexistuje úplný zoznam každého jednotlivca v skúmanom základnom súbore, ale existuje kompletný zoznam klastrov, v ktorých sa vyskytujú.
- Existuje kompletný zoznam, ale mená na zozname sú tak široko rozptýlené, že by bolo príliš časovo náročné a nákladné vyslať zberateľov údajov na získanie jednoduchej náhodnej vzorky.

Pri vzorke náhodného klastra sa klaster náhodne odoberie a zhromažďia sa údaje o všetkých cieľových štatistických jednotkách. Táto technika je obzvlášť užitočná, keď sa cieľové štatistické jednotky nachádzajú ďaleko od seba (rámček 9.1).

Rámček 9.1 Využitie klastrov v rámci zostavovania vzorky na identifikáciu ľudí s AIDS pre anketový rozhovor

Hodnotiaci tím chce urobiť anketu asi s 200 ľuďmi s AIDS, ktorí žijú v regióne. Neexistuje žiadny zoznam osôb, ktoré žijú v danom regióne a majú AIDS. Vytvorenie takéhoto zoznamu by bolo nepríjemne nákladné a aj proces jeho získavania by mohol vyvolať niektoré etické problémy a otázky súvisiace s diskretnosťou. Tento región má však 25 zdravotných stredísk a hodnotitelia vedia, že väčšina stredísk ošetruje asi 50 pacientov s AIDS. Preto sa rozhodli náhodne vybrať strediská a skúmať všetkých pacientov s AIDS v týchto vybraných zdravotných strediskách. Tento región má 25 zdravotných stredísk, ktoré sa rozprestierajú na veľkom území so slabou cestnou sieťou. Hodnotitelia vedia, že väčšina zdravotných stredísk ošetruje asi 50 pacientov s AIDS. Preto náhodne vyberú vzorku 4 z 25 stredísk a skúmajú všetkých pacientov s AIDS v týchto strediskách, čím sa získa vzorka asi 200 pacientov.

Hlavnou nevýhodou vzoriek náhodného klastra je, že pravdepodobne prinesú menej presné odhady parametrov základného súboru (charakteristík) ako jednoduché náhodné vzorky alebo stratifikované náhodné vzorky s rovnakým počtom skúmaných jednotiek. Je možné, že vybrané zdravotné strediská v rámcu 9.1 ošetrojú klientov, ktorí sa líšia od tých, ktorí nie sú zaradení do vzorky v ekonomických alebo náboženských črtách. Ak je to tento prípad, prinesú výsledky vzorky skreslené odhady celého základného súboru pacientov s AIDS ošetrovaných v zdravotných strediskách v tomto regióne.

Viacstupňové náhodné vzorky

Viacstupňové náhodné vzorkovanie kombinuje dve alebo viac foriem náhodného výberu. Tento proces sa zvyčajne začína náhodným výberom klastra a potom použije jednoduché náhodné zostavovanie vzorky alebo stratifikované náhodné zostavovanie vzorky. V príklade uvedenom v rámcu 9.1 by sa najprv získala vzorka klastra ôsmich zdravotných stredísk. Potom by sa získala jednoduchá náhodná vzorka 25 pacientov z každého zdravotného strediska. Táto technika by poskytla vzorku 200 pacientov rovnako ako vo vyššie uvedenom príklade, avšak pochádzali by z väčšieho počtu stredísk.

Pri viacstupňovej vzorke sa dá kombinovať náhodný a úmyselný odber vzoriek. Napríklad zo stredísk v rámcu 9.1 by sa mohli odoberať vzorky úmyselne a z každého strediska by sa potom pacienti s AIDS vybrali náhodne.

Nevýhodou viacstupňových a klastrových vzoriek je, že poskytujú o niečo menej presné odhady základného súboru než jednoduché náhodné vzorkovanie. Na príklade zdravotných stredísk s pacientmi s AIDS sa odobrali vzorky iba z ôsmich stredísk z celkového počtu 25, a práve tieto nemusia úplne reprezentovať všetkých 25 stredísk.

Zámerný výber

Ak nie je možné uskutočniť náhodný odber vzoriek, musí sa použiť iný prístup. Zámerný výber vzorky je obvyčajne rozdelený do troch typov: zámerné, vytvorené systémom snehovej gule a vhodné.

Techniky účelového zostavenia vzorky umožňujú hodnotiteľom len obmedzenú schopnosť zovšeobecňovať poznatky na širší základný súbor. Takéto vzorky môžu napriek tomu podporiť výsledky hodnotenia.

Zámerné výbery

Pri ***zámernom výbere vzorky*** (nazývanej aj posudzovacia vzorka) sa robí výber tak, aby spĺňal konkrétne účely štúdie. Výber sa uskutočňuje na základe vopred stanovených kritérií tak, že pri posúdení hodnotiteľov poskytne potrebné údaje.

Nižšie sú uvedené najrozšírenejšie formy účelových vzoriek (Jackson 2008):

- ***Vzorka typického prípadu (mediánová)***: Jednotky sa zámerné získavajú z typických alebo najčastejších charakteristík základného súboru (tie,

■
Viacstupňová náhodná vzorka: Vzorka, v ktorej sú po sebe použité dva alebo viacej postupov náhodného odberu vzoriek.

■
Zámerný výber: Vzorka, pri ktorej sa robí výber na základe vopred stanovených kritérií.

■
■
Vzorka typického prípadu (mediánová):

Účelová vzorka, pri ktorej sa získavajú jednotky zo stredného rozsahu rozmiestnenia.

■
■
Vzorka maximálnej obmeny (heterogenity):

Účelová vzorka, pri ktorej sa získavajú jednotky na reprezentovanie plného rozsahu nejakého parametra.

■
■
Kvótna vzorka:

Vzorka, pri ktorej sa vyberá určitý počet rôznych typov jednotiek.

■
■
Vzorka extrémneho prípadu:

Účelová vzorka, pri ktorej sa získavajú jednotky z ľavého a pravého konca rozmiestnenia.

ktoré sú v strednom rozsahu krivky). Účelom tejto štúdie je podrobne sa zaoberať typickými položkami, nie tými, ktoré sú atypické.

- **Vzorka maximálnej obmeny (heterogenity):** Jednotky sa navrhujú tak, aby reprezentovali celú škálu skúmaných charakteristík. Sú prevzaté zo všetkých častí krivky.
- **Vzorka stanoveného množstva:** Jednotky sú zostavené tak, že majú rovnaké čísla alebo rovný podiel z každej vrstvy. Napríklad hodnotiteľ vyberie päť jednotiek z hornej tretiny, päť jednotiek zo strednej tretiny a päť jednotiek z dolnej tretiny rozmiestnenia.
- **Vzorka extrémneho prípadu:** Jednotky sa získajú z extrémnych prípadov rozmiestnenia. Jednotky by sa mali vyberať z ľavých a pravých koncov krivky. Vzorka extrémneho prípadu sa zameriava na najmenej bežné jednotky.
- **Vzorka potvrdzujúcich a nepotvrdzujúcich prípadov:** Jednotky sa získavajú z prípadov, o ktorých vieme, že potvrdia alebo nepotvrdia konvenčnú múdrosť, princíp alebo teóriu (napr. z dobre pripravených projektov, ktoré boli úspešné, a dobre pripravených projektov, ktoré zlyhali).

Vzorka vytvorená systémom snehovej gule

Vzorky vytvorené systémom snehovej gule sa používajú, keď hodnotitelia nevedia, koho alebo čo majú zahrnúť do vzorky. Používajú sa, keď nie sú známe hranice základného súboru a neexistuje výberový súbor.

Tieto vzorky sa často používajú pri anketových rozhovoroch. Hodnotitelia využívajúci tento druh účelového výberu sa pýtajú ľudí, ktorí spĺňajú kritériá na zaradenie do štúdie, s kým by sa ešte mali rozprávať.

Obsahujú závažné skreslenie, keďže sa môžeme spoliehať len na úsudok odporúčajúceho. Príklad ich použitia opisuje Nambiar (2008). Mali by sa používať opatrne.

Dostupné vzorky

Pri ***dostupnej vzorke*** sa výbery robia na základe toho, čo má hodnotiteľ k dispozícii. Medzi bežné príklady takýchto vzoriek pri hodnotení vývoja patria:

- návšteva miest projektu, ktoré sú najbližšie k letisku,
- rozhovory s projektovými manažérmi, ktorí sú k dispozícii v deň návštevy hodnotiteľa,
- pozorovanie podľa toho, akú fyzickú oblasť si predstavitelia projektu vyberú ukázať,
- rozhovory so zástupcami mimovládnej organizácie (MVO) predstaviteľmi mesta, ktorých stretnú (Jackson 2008).

Dostupné vzorky sú extrémne slabé prostriedky na vyvodenie akéhokoľvek druhu dôkazov alebo vzoru na základe údajov, pretože neexistuje žiadny spôsob, ako sa možno dozvedieť, ako sa tieto vzorky líšia od príslušného základného súboru ako celku.

Nedostatky účelovej prípravy vzoriek

Kým účelové vzorky majú legitímne využitie v hodnotení vývoja, majú aj niekoľko nedostatkov:

- Zákonnodarcovia ich niekedy vnímajú ako menej vierohodné než náhodné vybrané vzorky.
- Vzhľadom na to, že nespĺňajú predpoklady inferenčných štatistik, sa na účelové vzorky nikdy nesmú uplatňovať testy štatistickej významnosti a výpočty intervalov spoľahlivosti.
- Účelové vzorky môžu podliehať všetkým typom skreslení.

Bez náhodných vzoriek nemožno zovšeobecňovať na širší základný súbor. Tieto údaje však môžu byť veľmi užitočné a aj s ohľadom na obmedzenia môžu byť tými najlepšími, ktoré sú k dispozícii.

Kombinované zostavovanie vzoriek

Náhodné a účelové metódy prípravy vzoriek možno kombinovať. Napríklad hodnotiaci tím, ktorý zhromažďuje údaje o školách, môže vybrať dve školy z najchudobnejších a dve z najbohatších obcí. Z týchto štyroch škôl potom môžu náhodne vybrať študentov do svojej vzorky.

Stanovenie veľkosti vzorky

Aj pri použití náhodnej vzorky je nejaká možnosť chyby; vzorka sa môže od základného súboru líšiť. Štatistiky sa používajú na odhad pravdepodobnosti, že výsledky vzorky reprezentujú základný súbor ako celok. Štatistickí vyvinuli teórie a vzorce na určenie týchto odhadov a vhodnej veľkosti vzorky. Táto časť sa zameriava na pochopenie základných pojmov štatistickej analýzy a ich využitie pri návrhoch hodnotení.

Pri výbere **veľkosti vzorky** sa musia hodnotitelia rozhodnúť, aké dôveryhodné musia byť vzorky, aby výsledky presne odrážali celý príslušný základný súbor. Úroveň spoľahlivosti je obvykle 95 percent. 95-percentná úroveň spoľahlivosti znamená, že 95-krát zo 100 budú výsledky vzoriek presne odrážať základný súbor ako celok. Ak si chcú byť hodnotitelia na 90 percent istí, budú môcť použiť menšiu vzorku. Ak si chcú byť na 99 percent istí, budú potrebovať väčšiu vzorku.

Po výbere veľkosti vzorky potrebujú hodnotitelia ďalej zistiť, aké presné musia byť ich odhady. Na rozdiel od skreslenia sa smerodajná odchýlka dá vypočítať. Je to priemerná štvorcová odchýlka od priemeru.

Vzorka potvrdzujúcich a nepotvrdzujúcich prípadov:

Účelová vzorka, pri ktorej sa jednotky získavajú z prípadov, o ktorých je známe, že potvrdia alebo vyvrátia konvenčnú múdrosť, princíp alebo teóriu.

Snehová guľa:

Vzorka získaná z pýtania sa respondentov, s kým sa má ešte robiť rozhovor.

Vhodná vzorka:

Vzorka vybraná na základe toho, čo má hodnotiteľ k dispozícii.

Veľkosť vzorky:

Počet pozorovaní v jednej vzorke.

■ **Rozptyl (alebo tolerancia chýb):**

Odhad chyby spôsobenej skôr pozorovaním vzorky než celku.

■ **Interval spoľahlivosti:**

Rozsah, v ktorom sa pohybuje skutočná hodnota základného súboru s určitou pravdepodobnosťou.

To sa niekedy nazýva **rozptyl** alebo tolerancia chýb. Prieskum môže uvádzať, že 48 percent základného súboru víta zvyšovanie daní a 52 percent so zvyšovaním daní nesúhlasí, pri chybe s toleranciou +/- 3 percentuálne body. To znamená, že ak sa všetci v základnom súbore podrobili prieskumu, skutočné proporcie by boli 45 až 51 percent (48 +/- 3) v prospech a 49 až 55 percent (52 +/- 3) proti zvyšovaniu daní. Tieto ± 3 percentuálne body sa nazývajú **interval spoľahlivosti** (nezamieňať s úrovňou spoľahlivosti). Všimnite si, že tieto dva intervaly sa čiastočne prekrývajú. To znamená, že si nemôžeme byť istí, na 95-percentnej úrovni spoľahlivosti, že viac ľudí v základnom súbore je proti zvyšovaniu daní než za.

Veľkosť vzorky je funkciou veľkosti skúmaného základného súboru, požadovanej úrovne spoľahlivosti a požadovanej úroveň presnosti. Vhodná veľkosť vzorky sa dá určiť dvoma spôsobmi. Prvý z nich je použitie vzorca. Druhý je použitie tabuľky, ktorá zobrazuje veľkosť vzorky potrebnej pre danú úroveň spoľahlivosti (tabuľka 9.1).

Čím je základný súbor menší, tým väčšia je veľkosť vzorky vzhľadom na základný súbor ako celok. Ak je základný súbor napríklad 300 ľudí, veľkosť vzorky 169 ľudí (o niečo viac ako polovica celkového základného súboru) je potrebná na získanie úrovne spoľahlivosti 95 percent. Základný súbor 900 ľudí by si vyžadoval veľkosť vzorky 269 ľudí, čo je menej ako tretina základného súboru. Ak základný súbor prekročí 100 000 ľudí, bude potrebná vzorka 385 ľudí (len 0,385 percenta z celkového základného súboru).

Tabuľka 9.1 Minimálna veľkosť vzorky potrebná na 95-percentnú úroveň spoľahlivosti s toleranciou chyby 5 percentuálnych bodov

Veľkosť základného súboru	Veľkosť vzorky	Veľkosť základného súboru	Veľkosť vzorky
10	10	550	226
20	19	600	234
40	36	700	248
50	44	800	260
75	63	900	269
100	80	1 000	278
150	108	1 200	291
200	132	1 300	297
250	152	1 500	306
300	169	3 000	341
350	184	6 000	361
400	196	9 000	368
450	207	50 000	381
500	217	100 000+	385

Pri výbere jednotiek (napr. okresov, škôl, učiteľov, rodičov či občanov) pre dobrovoľnú účasť na hodnotení neexistuje istota, že sa nájdu všetky vybrané jednotky (dokonca ani s najnovším základným súborom), zareagujú na žiadosť o účasť alebo odpovedia potvrdením účasti na hodnotení. Pre tento jav mnohí hodnotitelia vyberajú nadmerne, to znamená, že vyberajú väčšiu vzorku, ako je skutočne potrebné, aby skončili s veľkosťou vzorky, ktorú potrebujú. Keď sa skutočná **miera odozvy** líši od plánovanej o 10 percent alebo viac, je pravdepodobnosť skreslenia odpovedí vysoká a vyžaduje si analýzu (pozri kapitolu Nástroje na zber údajov).

Tabuľka 9.2 zobrazuje veľkosti vzoriek pre veľmi veľké základné súbory (viac ako 1 milión ľudí). Mnoho národných prieskumov používa vzorky okolo 1 100 ľudí, čo ponecháva toleranciu chýb +/- 3 percentuálne body s 95-percentnou úrovňou spoľahlivosti.

Nástroje dostupné na internete určujú veľkosť základného súboru potrebnú na dosiahnutie danej úrovne spoľahlivosti a tolerancie chýb. Odkazy na tieto zdroje nájdete na konci tejto kapitoly.

■ Miera odozvy:

Percento plánovanej vzorky, z ktorej sa skutočne zhromažďujú údaje.

Tabuľka 9.2 Veľkosti vzoriek pre základný súbor nad 1 milión ľudí

Tolerancia chýb (percentuálna)	Úroveň spoľahlivosti		
	99 percent	95 percent	90 percent
± 1	16 576	9 604	6 765
± 2	4 144	2 401	1 691
± 3	1 848	1 067	752
± 5	666	384	271

Zdroj: Jackson 2007

Na zhrnutie:

- Správnosť a presnosť sa môže zlepšiť zvýšením veľkosti vzorky. Na zvýšenie presnosti a zníženie tolerancie chýb zväčšíte veľkosť vzorky.
- Štandard, o ktorý sa treba usilovať, je 95-percentná úroveň spoľahlivosti (tolerancia chýb +/- 5 percent).
- Čím väčšia je tolerancia chýb, tým menej presné sú výsledky.
- Čím menší je základný súbor, tým väčší je pomer veľkosti vzorky k veľkosti základného súboru.

Zhrnutie

Zvyčajne je nemožné alebo nepraktické zbierať údaje z každého zdroja údajov. Z tohto dôvodu hodnotitelia zbierajú zo vzorky zdrojov.

Existujú dve formy výberu vzoriek: náhodný výber vzoriek a zámerný. Náhodné vzorky sú vzorky, v ktorých každá jednotka v základnom súbore má pri výbere rovnakú šancu. Náhodný výber vzoriek skúma podmnožinu základného súboru a potom zovšeobecňuje výsledky na širší základný súbor.

Existuje šesť typov náhodných vzoriek:

- jednoduché náhodné vzorky,
- vzorky s náhodným intervalom,
- vzorky s náhodným začiatkom a fixným intervalom,
- stratifikované náhodné vzorky,
- vzorky náhodného klastra,
- viacstupňové náhodné vzorky.

Existujú tri typy účelových vzoriek:

- zámerné vzorky,
- vzorky vytvorené systémom snehovej gule,
- dostupné vzorky.

Hodnotenia nemusia používať iba jeden druh výberu vzoriek. Môžu používať kombinácie techník výberu vzoriek.

Veľkosť vzorky je funkciou veľkosti skúmaného základného súboru, požadovanej úrovne spoľahlivosti a požadovanej úrovne presnosti. Aj pri použití náhodnej vzorky existuje určitá možnosť omylu. Hodnotitelia používajú rôzne štatistické prístupy na určenie úrovne spoľahlivosti a intervalu spoľahlivosti.

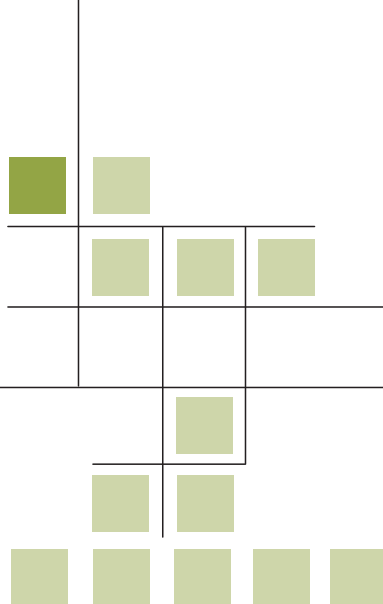
Zoznam použitej literatúry

- Easton, V. J., and J. H. McColl. 2007. *Statistics Glossary: Sampling*.
<http://www.stats.gla.ac.uk/steps/glossary/sampling.html>.
- Guba, E., and Y. S. Lincoln. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Henry, G. T. 1990. *Practical Sampling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jackson, Gregg B. 2007. *Sampling for IEG Managers*. Presentation at George Washington University, Washington, DC, December 18.
- . 2008. Sampling in Development Evaluations. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June 30 and July 1.
- Kish, L. 1995. *Survey Sampling*. New York: John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., and D. W. Morgan. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement* 30: 607 – 10.
- Kumar, R. 1999. *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Laws, S., with C. Harper and R. Marcus 2003. *Research for Development: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Levy, P., and S. Lemeshaw. 1999. *Sampling of Populations*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Lipsey, M. W. 1990. *Design Sensitivity: Statistical Power for Experimental Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lohr, S. 1998. *Sampling: Design and Analysis*. Pacific Grove, CA: Duxbury Press.
- Nambiar, Devaki. 2008. The Delhi Snowball: Sampling Escapades in Urban India. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Montreal, May 22 – 26.
- Neuman, W. Lawrence. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scheyvens, R., and D. Storey, eds. 2003. *Development Fieldwork: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Stattek.
<http://stattrek.com/tables/random.asph>.
- Tryfos, P. 1996. *Sampling Methods for Applied Research*. New York: John Wiley & Sons.

Webové stránky

- Alliance of Statistics Consultants.
<http://www.statisticstutors.com/#statisticalanalysis>.
- American Statistical Association Directory.
<http://www.amstat.org/consultantdirectory/index.cfm>.
- Dr. Drott's Random Sampler.
<http://drott.cis.drexel.edu/sample/content.html>.
- HyperStat Online. Chapter 11: Power.
<http://davidmlane.com/hyperstat/power.html>.
- HyperStat Online: Help with Statistics: Statistical Consultants and Tutors.
<http://davidmlane.com/hyperstat/consultants.html>.
- Probability Sampling.
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampprob.htm>.
- Power Analysis.
<http://www.statsoft.com/textbook/stpowan.html>.
- Research Randomizer.
<http://www.randomizer.org>.

StatPages.net. Web Pages that Perform Statistical Calculations,
<http://www.StatPages.net>.
Survey Research Methods Section.
<http://www.fas.harvard.edu/~stats/survey-soft/survey-soft.html>.
The Survey System: Sample Size Calculator.
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.
UCLA Statistics Calculator:
<http://calculators.stat.ucla.edu>.



KAPITOLA 10

Plánovanie a realizácia analýzy údajov

Po zhromaždení všetkých údajov ich musia hodnotitelia preskúmať a porozumieť im. Tento proces sa začína stratégiou analýzy údajov. Kvalitatívne a kvantitatívne údaje vyžadujú rôzne stratégie a techniky.

Táto kapitola má štyri hlavné časti:

- Stratégia analýzy údajov
- Analýza kvalitatívnych údajov
- Analýza kvantitatívnych údajov
- Prepojenie kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov

Stratégia analýzy údajov

Príprava stratégie na analýzu údajov je dôležitou súčasťou plánovacieho procesu. Hodnotitelia by si mali byť vedomí rôznych možností analýzy údajov – a ich silných a slabých stránok pri plánovaní hodnotenia. V hodnotiacej matici by mal byť cieľ konkrétny a mal by určovať analýzu a grafy, ktoré budú vyplývať zo zhromaždených informácií. Častou chybou je zhromaždenie veľkého množstva údajov, ktoré sa nikdy nepoužijú.

Nezávisle od toho, či hodnotiaci prístup kladie dôraz na kvalitatívne alebo kvantitatívne údaje, zber údajov a analýza údajov sa budú prekrývať. Na začiatku zberu údajov sa analýze údajov zvyčajne venuje menej času, najmä vtedy, ak sa ako prvé realizuje pilotné testovanie. V ďalších fázach hodnotenia viac času zaberie analýza údajov a menej zhromažďovanie údajov.

Kvalitatívna analýza je vhodná v situáciách, pri ktorých sa používa napríklad návod na čiastočne štruktúrovaný rozhovor na získanie dôkladného pohľadu na intervenciu. Bolo by ho možné použiť na analýzu odpovedí na tieto otázky:

- Aké problémy riešia zamestnanci?
- Prečo účastníci uvádzajú, že neukončili vzdelávanie?
- Aká je to skúsenosť pre účastníkov?



Kvalitatívna analýza údajov:

Postup použitý na analýzu informácií zhromaždených v nečíselnej forme (napr. rozprávanie), ktorá je buď nahraná alebo v písomnej forme a sú to odpovede čiastočne štruktúrovaných rozhovorov a pozorovaní alebo iných dokumentov alebo médií, aby sme vedeli pochopiť a interpretovať správanie a situácie. Postup spočíva v identifikácii tém.

Kvantitatívna analýza by mohla byť použitá na zodpovedanie otázok, na ktoré boli použité štruktúrované nástroje zberu údajov, ako je prieskum. Mohli by sa použiť na zodpovedanie týchto otázok:

- Aké sú priemerné hodnoty pre jednotlivé skupiny účastníkov?
- Ako účastníci hodnotia relevantnosť intervencie na stupnici od jednej do piatich?
- Aká je variabilita v odpovediach na tento produkt?
- Sú rozdiely medzi dvoma skupinami štatisticky významné?

Analýza kvalitatívnych údajov

Kvalitatívna analýza údajov sa používa na porozumenie nečíselných údajov zozbieraných ako súčasť hodnotenia. Analyzovanie čiastočne štruktúrovaných pozorovaní, otvorených rozhovorov, písomných dokumentov a prepisov cieľovej skupiny, to všetko vyžaduje použitie kvalitatívnych techník.

Kvalitatívna analýza údajov sa začína už v čase, keď ste ešte v teréne a kde sa môžu objaviť nové postrehy. Súčasťou práce v teréne je nahrávanie a sledovanie analytických postrehov, ktoré sa objavujú už počas zberu údajov. Zber údajov a ich analýza by sa mali prekrývať, pokiaľ hodnotiteľ dá pozor a nedovolí, aby počiatočná interpretácia neobmedzovala analytické možnosti (tabuľka 10.1).

Niekedy sa v analýze vyskytnú medzery a nejasnosti. Ak to plán, rozpočet a iné zdroje umožňujú, hodnotiteľ sa môže vrátiť do terénu, aby mohol zhromaždiť viac údajov na posúdenie odpovedí alebo aby mohol vykonať nové pozorovania. Pri zbere údajov členovia tímu často denne alebo týždenne prediskutovávajú nové témy a ak je to nevyhnutné, prispôsobujú tomu protokoly.

Vytváranie dobrých poznámok

Pri zhromažďovaní kvalitatívnych údajov je dôležité presne zachytiť všetky pozorovania; dobré poznámky sú nevyhnutné. To znamená venovať pozornosť tomu, čo ľudia hovoria a ako to hovoria.

Tabuľka 10.1 Tipy na zhromažďovanie a analýzu kvantitatívnych údajov

Úloha	Tipy
Zber údajov	<ul style="list-style-type: none"> • Ved'te si dobré záznamy. • Spracujte rozhovory, dojmy a poznámky z cieľových skupín bezprostredne po zbere údajov. • Počas práce neustále porovnávajú. • Pravidelne sa stretávajú s tímom, aby ste si mohli porovnať poznámky, určiť témy a vykonať úpravy.
Sumarizovanie údajov	<ul style="list-style-type: none"> • Napíšte zhrnutie na jednu stránku hneď po každom hlavnom rozhovore alebo fokusovej skupine. • Zahrňte všetky hlavné témy. • Identifikujte najzaujímavejšie, poučné alebo dôležité prediskutované témy alebo získané informácie. • Identifikujte nové otázky, ktoré treba preskúmať.
Použitie nástroje na sledovanie	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvorte si samostatný súbor pre vaše vlastné reakcie v priebehu štúdie vrátane pocitov, predtúch a reakcií. • Myšlienky si zaznamenávajú hneď, ako sa objavia. • Vytvorte si súbor citátov zo zberu údajov, ktoré môžete použiť na oživenie správy.
Uloženie údajov	<ul style="list-style-type: none"> • Uistite sa, či sa všetky informácie nachádzajú na jednom mieste. • Urobte si kópie všetkých informácií a umiestnite originály v centrálnom súbore • Na úpravu podľa potreby používajte kópie.

Zdroj: Autori

Počas písania poznámok by sa hodnotitelia nemali pokúšať interpretovať, čo ľudia hovoria. Namiesto toho by mali zapísať to, čo pozorovali, vrátane reči tela a všetkého potenciálne relevantného, čo sa deje počas zhromažďovania údajov (napr. prerušenia počas rozhovoru). Hodnotitelia by mali zachytávať okamžité myšlienky, reakcie a interpretácie a mali by si ich uložiť v samostatnej časti svojich poznámok.

Je dôležité, aby bezprostredne po rozhovore, pozorovaní, mapovaní alebo fokusovej skupine bol hodnotiteľom poskytnutý čas na spísanie svojich poznámok tak, aby v nich neskôr vedeli nájsť zmysluplné informácie. Je prekvapujúce, aké ťažké je pochopiť poznámky urobené hoci len o deň skôr, pokiaľ nie sú jasne napísané.

Aj v prípade, že sa stretnutie nahráva, hodnotitelia by mali investovať aspoň malé množstvo času písaniu predbežných poznámok, kým ešte stretnutie majú v čerstvej pamäti. V takom prípade môžete ušetriť hodiny počúvania alebo sledovania záznamov alebo čítania cez prepisy.

Triangulácia je použitie troch alebo viacerých zdrojov, druhov informácií alebo typov analýz pri hodnotení s použitím krížovej kontroly výsledkov. Triangulácia je užitočná v kvalitatívnej analýze údajov. Pozrite sa napríklad na nasledujúce príklady zmiešaných zdrojov údajov:

- rozhovory, cieľové skupiny a dotazníky,
- dotazníky, existujúce údaje a expertné panely,
- pozorovanie, programové záznamy a mapovanie,
- rozhovory, denníky a existujúce údaje.

Usporiadanie kvalitatívnych údajov na analýzu

Po zhromaždení kvalitatívnych údajov bude mať hodnotiteľ veľa strán poznámok a prepisov pozorovaní, rozhovorov a ďalších zdrojov údajov. Zorganizovať tieto informácie tak, aby mali zmysel, môže byť náročné.

Existujú návody, ktoré opisujú, ako by mali byť údaje usporiadané. Dokumentácia tohto procesu je dôležitá na preukázanie platnosti zistení (IDRC 2008).

Ak chcete začať usporadúvanie, hodnotiteľ by mal:

- skontrolovať všetky údaje a uistiť sa, či sú kompletné,
- vytvoriť niekoľko kópií všetkých údajov,
- zorganizovať údaje do rôznych súborov (IDRC 2008).

Hodnotiteľ môže usporiadať súbory rôznymi spôsobmi využívajúc tlačeneé verzie alebo elektronické súbory (môže naskenovať dokumenty). Niektorí hodnotitelia vytvárajú štyri súbory: prvý, v ktorom údaje ukladajú v chronologickom poradí, druhý, v ktorom ukladajú analytické súbory alebo poznámky z denníka, tretí, v ktorom ukladajú príslušné poznámky o metodike výskumu, a štvrtý, ktorý tvoria kópie všetkých poznámok (IDRC 2008).

Triangulácia:
Použitie troch alebo viacerých zdrojov, druhov informácií, druhov analýz pri hodnotení s použitím krížovej kontroly.

Patton (2002) predstavuje ďalšie možnosti na organizovanie a vykazovanie kvalitatívnych údajov. Hodnotiteľom pripomína, že analýza údajov by mala vychádzať z hodnotiacich otázok. Voľba usporiadania údajov by sa mala snažiť odpovedať na hodnotiace otázky.

- Rozprávanie príbehov pristupuje k prezentovaným údajom buď chronologicky (rozprávanie príbehu od začiatku do konca) alebo retrospektívne (rozprávanie príbehu od konca).
- Prípadová štúdia približuje prezentované informácie o ľuďoch alebo skupinách; kritické momenty sa zvyčajne prezentujú v poradí ich výskytu.
- Analytické rámce obsahujú opisy postupov, osvetlenie kľúčových otázok (často ekvivalentné primárnym hodnotiacim otázkam), organizovanie otázok a diskusií ohľadne kľúčových konceptov, ako je napríklad vedenie verzus nasledovanie.

Interpretácia a kódovanie kvalitatívnych údajov

Identifikácia a používanie kategórií na usporiadanie informácií sú prvým krokom. Ďalším krokom je čítanie údajov. Po niekoľkých čítaniach by mal hodnotiteľ vidieť potenciálne témy. Patton (2002) poznamenáva, že vyrukovanie s najvýznamnejšími ústrednými témami je ako vybudovanie indexu pre knihu alebo štítkov pre evidenčný systém. Navrhuje, aby sa hodnotitelia pozreli na to, čo tam je, a označili každú tému menom alebo štítkom. Keď sú údaje usporiadané do tém, musia sa kódovať (rámček 10.1). „Kódy sú nástrojom na efektívne označovanie a vyhľadávanie údajov. Uľahčujú a urýchľujú analýzu“ (Miles and Huberman 1994, s. 65).

Kódovanie je iteračný proces. Vytváranie zoznamu kódov je užitočné ešte pred začatím práce v teréne, hodnotitelia budú musieť preskúmať, revidovať, predefinovať, doplniť a niekedy aj vymazať kódy počas procesu hodnotenia, nakoľko poznámky z terénu navrhujú empirickejšie značenie.

Realizácia obsahovej analýzy

Analýza kvalitatívnych údajov sa nazýva **obsahová analýza**. Identifikuje a kóduje prítomnosť určitých slov, fráz alebo konceptov v rámci textu, reči alebo iných médií. Je to systematický prístup, ktorý identifikuje a sumarizuje správy skryté v údajoch.

Obsahová analýza sa odvoláva na analýzu kníh, brožúr, prepisov, novinových správ, iných písomností, prejavov a vizuálnych médií. Aplikuje sa na rozprávanie, ako sú denníky a časopisy, ako aj na kvalitatívne odpovede na otvorené otázky v prieskumoch, rozhovoroch a cieľových skupinách. Obsahová analýza by sa mohla použiť napríklad na skúmanie detských učebníc, aby sa zistilo, či pokrývajú potrebný materiál pre vyučovanie určitého predmetu, či obsahujú materiál na príslušnej úrovni čítania a či ho predkladajú takým

■ Obsahová analýza:

Je typ systematickej analýzy kvalitatívnych údajov, ktorá identifikuje a berie, prostredníctvom kódov, na vedomie prítomnosť určitých slov, fráz alebo konceptov v texte, reči a/alebo iných médiách.

Rámček 10.1 Príklad kódovania

Nižšie sú uvedené príklady kódov stanovených pre vyhodnotenie vzdelávacieho programu. P je skratka pre účastníkov (participants), S pre personál (staff).

Kód: Ps Re Prog (reakcia účastníkov na program)
Kód: Ps Re Ps (reakcia účastníkov na ostatných účastníkov)
Kód: Ob PP (pozorovanie interakcie účastníkov)
Kód: Ob SS (pozorovanie interakcie personálu)
Kód: Ob SP (pozorovanie interakcie medzi personálom a účastníkmi)
Kód: Phil (výroky týkajúce sa filozofie programu)
Kód: Prc (príklady programových procesov)
Kód: P/outs (účinnosť programu na účastníkov, výsledky)
Kód: S-G (podskupiny)
Kód: GPrC (skupinový proces)
Kód: C! (konflikty)
Kód: C-PP (konflikty medzi účastníkmi)
Kód: C-SP (konflikty medzi personálom a účastníkmi)
Kód: C-SS (konflikty medzi personálom)

Ak sa kódovanie robí ručne, skratky sa píšu na okrajoch priamo vedľa relevantných pasáží s údajmi alebo citáciami. Plné označenia v zátvorkách sú označeniami pre samostatné súbory, ktoré obsahujú všetky podobne kódované pasáže.

Zdroj: Patton 2002

spôsobom, ktorý je v súlade s kontextom, v ktorom deti žijú a študujú. Hlbšia analýza by mohla preskúmať, či učebnice sprostredkujú špecifickú politickú agendu alebo skreslenú interpretáciu dejín.

■ Konceptná obsahová analýza:

Analýza, ktorá sleduje frekvenciu výskytu vybraných pojmov textu.

■ Relačná analýza obsahu:

Analýza, ktorá presahuje určitú frekvenciu, aby preskúmala vzťahy medzi identifikovanými pojmi.

Obsahová analýza sa zvyčajne začína kódovaním údajov. Tento proces predpokladá, že najčastejšie spomínané slová a frázy sú tie, ktoré odrážajú významné záležitosti. Z tohto dôvodu začína obsahová analýza frekvenciami slov, priestorovými meraniami (v prípade novín stĺpcami centimetrov), meraním času (pri rozhlase a televízii) a frekvencie kľúčových slov.

Obsahová analýza siaha ďaleko za hranice obvyčajného počítania slov. Je možné analyzovať obsah, slová sú kódované a usporiadané do zvládnuteľných kategórií. Tieto nové kódované kategórie sa skúmajú podľa frekvencie a vzťahu (rámček 10.2).

Analýzu obsahu možno rozdeliť do dvoch typov: konceptné analýzy a relačné analýzy. **Konceptná obsahová analýza** pozerá na frekvenciu výskytu vybraných pojmov v texte. **Relačná analýza obsahu** presahuje určitú frekvenciu, aby preskúmala vzťahy medzi identifikovanými pojmi (Busch a ďalší 2005).

Obsahová analýza by napríklad mohla identifikovať kategórie s použitím tohto zoznamu:

- spoločný jazyk témy (to, čo bolo považované za samozrejmé a čo treba objasniť iným účastníkom),
- viery a mýty o téme, ktoré sú zdieľané a berú sa ako samozrejmé, a sú spochybňované,

- zdroje informácií, na ktoré sa účastníci odvolávajú pri odôvodnení ich názorov a skúseností, a ako na ne reagujú iní,
- argumenty, zdroje a typy informácií, ktoré stimulujú zmeny v názoroch alebo prehodnotenia skúseností,
- tón hlasu, reč tela, a stupeň emocionálnej angažovanosti, keď sa účastníci medzi sebou rozprávajú o danej téme (Catterall a Maclaran 1997).

Podľa Kripendorffa (2004) sa obsahová analýza musí zaoberať šiestimi otázkami:

- Ktoré údaje sa analyzujú?
- Ako sa údaje definujú?
- Aký je základný súbor, z ktorého sa údaje získavajú?
- Aký je kontext, vo vzťahu ku ktorému sú údaje analyzované?
- Aké sú hranice analýzy?
- Aký je cieľ interferencií?

Rámček 10.2 Použitie obsahovej analýzy na identifikáciu vnímaných výhod ručného čerpadla

Aby sa hodnotitelia dozvedeli, ako dedičania vnímajú používanie ručných čerpadiel na čerpanie vody, urobili rozhovory so 100 dedičanmi. Výsledky analyzovali pomocou jedného zásadného postupu:

1. Prečítajte si každú druhú odpoveď a zapíšte si každú odpoveď.
2. Vyberte si najčastejšiu odpoveď a stručne ich uveďte. Zoskupte každú hlavnú odpoveď do kategórie. Ak napríklad odpovede zahŕňajú „ručné čerpadlá sú oveľa jednoduchšie“ a „voda je vždy čistá a čerpadlo sa nikdy nepokazilo“, hodnotiteľ mohol identifikovať tieto kategórie: jednoduchosť používania, poskytnutie čistej vody, spoľahlivosť.
3. Uistite sa, že všetky kategórie sa navzájom vylučujú a že kódovacie programy budú môcť určiť, ktoré reakcie spadajú do ktorej kategórie.
4. Dokončite proces kódovania.
5. Usporiadajte frekvencie pre každú odpoveď.

Zdroj: Narayan 1996

Akonáhle sú tieto otázky riešené, môže sa rozhodnúť o relevantných a irelevantných údajoch.

Neuendorf (2006) predstavuje vývojový diagram zobrazujúci proces obsahovej analýzy (obrázok 10.1). Začína sa tým, že zvažuje teóriu a princípy na analýzu.

Obsahová analýza je náročná na správne vyhodnotenie. Hodnotitelia by si mali byť vedomí potenciálnych problémov pri jej uplatňovaní (tabuľka 10.2).

Počítačom podporovaná obsahová analýza

Ak sa má na vykonanie obsahovej analýzy použiť počítač, všetky informácie musia byť v takých súboroch, ktoré počítačový program dokáže prečítať. [Poznámka: Počítačové programy vedia zväčša spracovať len texty v angličtine.] Hodnotitelia budú možno musieť ručne zadať, oskenovať alebo obnoviť údajové súbory.

Mnoho softvérových balíčkov dokáže pomôcť pri organizovaní údajov získaných pozorovaním, z rozhovorov či fokusových skupín. Patrí medzi ne spravovanie databáz orientovaných na text, textové procesory a softvér na automatické indexovanie. Tieto programy boli vyvinuté špeciálne pre prácu s textovými aplikáciami. Niektoré zo softvérových programov na obsahovú analýzu sa dajú použiť aj pre iné typy médií.

Manuálna analýza kvalitatívnych údajov

Porteous, Sheldrick a Stewart (1997) dávajú cenné návrhy na manuálnu analýzu kvalitatívnych údajov. V prípade, že sa zozbierali veľké množstvá údajov, je, samozrejme, vhodnejší počítačový softvér. Začnite tak, aby ste mali tento materiál:

- viaceré zvýrazňovače (odlišná farba pre každú hodnotiacu otázku),
- tabuľku pre každú hodnotiacu otázku (obrázok 10.2),
- údaje vrátane poznámok, prepisov a pásov z rozhovorov alebo cieľových skupín,
- súbor nástrojov na samostatné vyplnenie dotazníkov, registračných formulárov, pripomienok alebo hodnotení grafov.

Použite aspoň jeden pracovný list pre každú hodnotiacu otázku. Napíšte každú hodnotiacu otázku na určené miesto v hornej časti každého pracovného listu. Na každú otázku si zvolte kód slúžiaci na identifikáciu údajov. Môže to byť farebné pero, ceruzka alebo zvýrazňovač alebo to môže byť aj symbol. Zaznamenajte si farbu alebo symbol na druhom mieste v hornej časti každého pracovného listu.

Na vyplnenie pracovných listov si prejdite doteraz zhromaždené poznámky a materiály a zakódujte informáciu pomocou nasledujúceho postupu:

- Prečítajte si všetky kompletne nástroje alebo poznámky a prepisy na jednom sedení.
- Použite zvýrazňovače rôznych farieb na označenie častí, ktoré sa zaoberajú každou hodnotiacou otázkou.
- Vráťte sa späť a pozorne si prečítajte všetky údaje, ktoré sa vzťahujú na prvú hodnotenú otázku.
- V kolónke T „témy“ pracovného listu zapíšte každé stanovisko, nápad alebo pocit, ktorý sa viaže k očakávaniam pre túto hodnotiacu otázku.
- Ponechajte medzeru medzi každou témou, čo dáva priestor na sledovanie toho, ako často sa o každom bode bude diskutovať.
- Udržujte zoznam toho, koľkokrát sa spomína názor, nápad alebo pocit.

Vyplňte zvyšok pracovného listu nasledujúcim spôsobom (obrázok 10.3):

- Z poznámok vyberte a vložte citáty, ktoré najlepšie reprezentujú jednotlivú tému.
- Urobte predbežné závery o konkrétnych bodoch a zapíšte ich do kolónky „Zistenia“.
- Usporiadajte zistenia podľa typu alebo kategórie.
- Použite množstvo odpovedí ($N = x$), čím sa získa presnosť a zmysel pre dôležitosť.

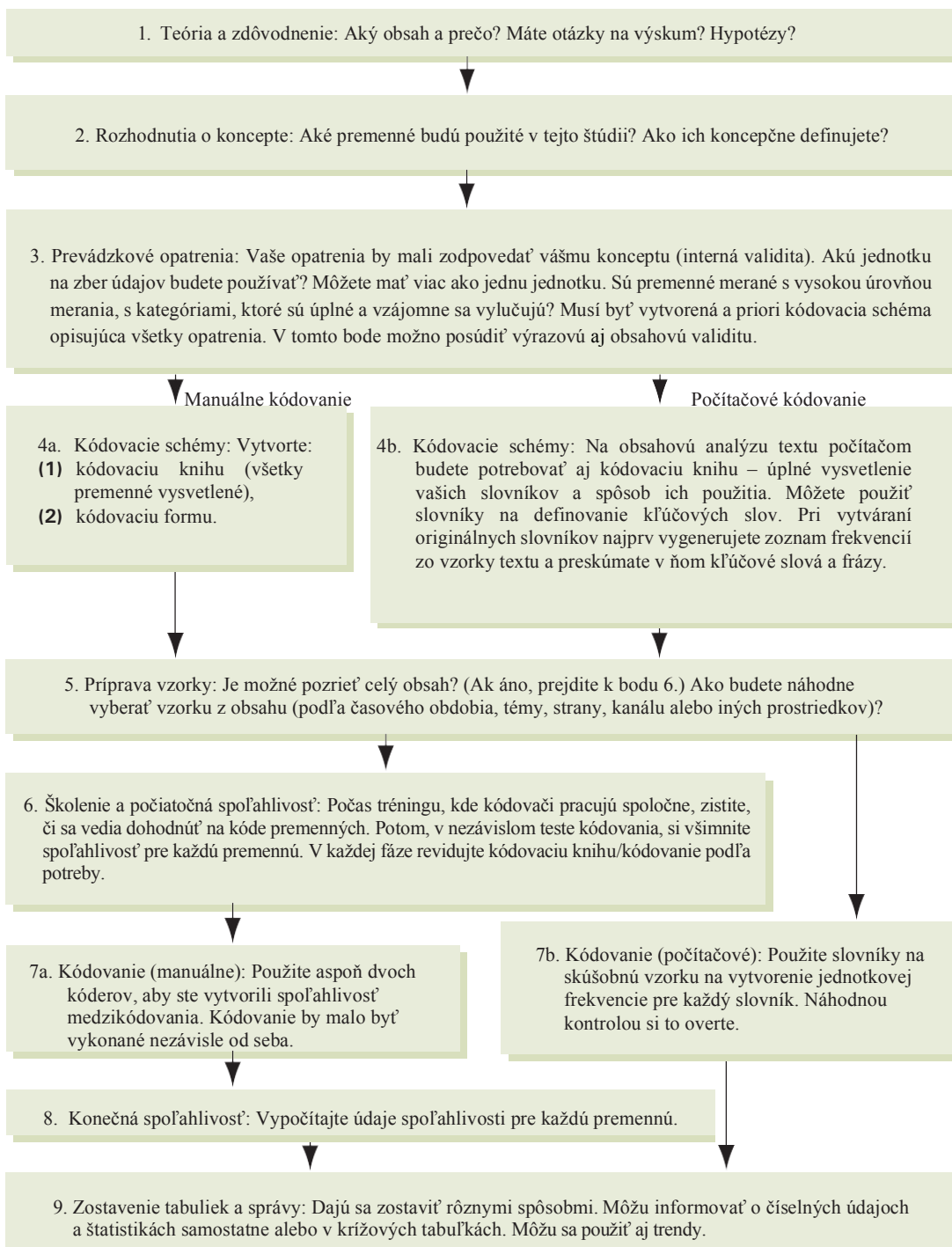
Keď používate karty na poznámky pri analýze kvalitatívnych údajov, je cieľom zhrnúť to, čo ste videli alebo počuli, bežnými slovami, vetami, hlavnými myšlienkami alebo modelmi. Nové témy sa môžu objaviť neskôr a nové témy bude nevyhnutné znovu prečítať, aby ste skontrolovali, či tam v skutočnosti bola od začiatku, ale nevšimli ste si ju, pretože v tom čase jej význam nebol jasný.

Pri identifikácii slov, problémov, tém alebo modelov označte, kde sú umiestnené, aby ich v prípade potreby bolo možné znovu nájsť na overenie citátov alebo kontextu. Toto môže byť prvýkrát veľmi zdĺhavý proces; avšak čím budete skúsenejší, tým ľahšie a rýchlejšie nájdete potenciálne dôležité informácie.

Občas je aj minoritný názor dôležitý a je ho potrebné zapísať. Použite vlastný úsudok, ale vždy, aby bolo jasné, uveďte, že toto stanovisko vyjadril iba jeden alebo niekoľko respondentov. Webová stránka University of the West of England pri analýze údajov poznamenáva:

Život je len zriedkakedy úhľadne zabalený do upravených balíkov. Vždy existujú slepé uličky, témy, ktoré sa vytrácajú alebo sú vo vzájomnom rozpore. Pokušenie v kvalitatívnom výskume je ignorovať podivné kategórie, ktoré sa celkom nevmetia do novo vznikajúcej teórie. Tieto drobnosti sú ako jednotlivé ponožky, ktoré nájdete v zásuvkách, a preto existuje fenomén strácajúcich sa ponožiek. Všetky kvalitatívne výskumné projekty budú mať takéto drobnosti, ktoré sa vymykajú charakterizácii. Namiesto odstránenia z obrazu ich treba chápať ako súčasť celku.

Obrázok 10.1 Diagram na výskum obsahovej analýzy



Tabuľka 10.2 Potenciálne silné stránky a výzvy obsahovej analýzy

Potenciálne silné stránky	Potenciálne výzvy
Skúma priamo komunikáciu s použitím textov alebo prepisov, a preto sa dostáva na centrálny aspekt sociálnej interakcie.	Môže byť veľmi časovo náročná.
Umožňuje kvantitatívne i kvalitatívne operácie.	Podlieha chybám najmä vtedy, keď sa relačná analýza používa na dosiahnutie vyššej úrovne interpretácie.
Môže poskytnúť cenný historický/kultúrny pohľad počas analýzy textu.	Často chýba teoretický základ alebo pokus vyvodiť zmysluplné závery o vzťahoch a vplyvoch uvedených v štúdií príliš liberálne.
Môže sa použiť na interpretáciu textov za účelom vývoja expertných systémov (pretože znalosti a pravidlá môžu byť kódované z hľadiska explicitných vyhlásení o vzťahoch medzi konceptami).	Je neodmysliteľne reduktívnou, najmä pri riešení zložitých textov.
Je nenápadným spôsobom analýzy interakcií.	Má príliš často tendenciu skladať sa iba z počítania slov.
Poskytuje pohľad na zložité modely ľudského myslenia a používanie jazyka.	Často neberie do úvahy kontext, ktorý text vyprodukoval, rovnako ako stav vecí po vyprodukovaní textu.
	Môže byť zložitá na spracovanie počítačom.

Zdroj: Busch a ostatní 2005

Rámček 10.3 Stratégie na elektronické kódovanie údajov

Nasledujúce typy sú užitočné pri používaní CAQDAS:

- Poznámky sú najzákladnejším spôsobom na anotáciu údajov. Malé elektronické stick-up poznámky umožňujú užívateľom pripojiť poznámky k údajom.
- Voľné kódovanie umožňuje hodnotiteľom označiť a pripojiť kód do sekcií údajov.
- Automatické kódovacie postupy pracujú rôznymi spôsobmi. Najbežnejší spôsob je, keď počítačový program automaticky kóduje vyhľadávané výsledky. Údaje môžu byť automaticky prekódované aj na základe vopred špecifikovaných otázok.
- Softvérom generované kódovacie návrhy sú novou funkciou v Qualrus, v ktorom algoritmus navrhuje kódy na základe skôr sa vyskytujúcich kódov.
- N6, HyperRESEARCH a Qualrus ponúkajú multimediálne kódovanie. Tieto programy umožňujú kódovanie súborov audio- alebo videosekvencií a ich častí obrázkov. Niektoré iné CAQDAS programy umožňujú pripojenie k externým multimediálnym súborom.

■ Počítačový softvér na analýzu kvalitatívnych údajov (CAQDAS):

Používa počítač na vyhľadávanie, organizáciu, kategorizáciu a anotáciu údajov.

Zdroj: Univerzita Loughborough, Katedra spoločenských vied 2007

Obrázok 10.2 Prázdna tabuľka na analýzu kvalitatívnych údajov

Téma/Číslo referencie	Citáty	Zistenia

Zdroj: Porteous, Sheldrick a Stewart 1997

Interpretácia kvalitatívnych údajov

Hodnotitelia opisujú údaje a interpretujú ich. Pred analýzou kvalitatívnych údajov je potrebné, aby boli údaje opísané zreteľne a opisným spôsobom. Interpretáciou údajov sa rozumie hľadanie možných kauzálnych väzieb, tvorba interferencií, pripojenie významov a zaoberanie sa prípadmi, ktoré sú v rozpore s analýzou.

Mnoho ľudí sa bojí používať štatistiky. V dôsledku toho existuje tendencia si myslieť, že použitie kvalitatívnych metód je jednoduchšia možnosť. V skutočnosti si dobrá kvalitatívna analýza údajov vyžaduje viac, než sa môže zdať na prvý pohľad náhodného pozorovateľa. Analýza kvalitatívnych údajov môže byť náročná práca, aj časovo, avšak môže odhaliť poznatky o správaní alebo procesoch, ktoré by nemohli byť získané z kvantitatívnych údajov. Hodnotitelia si potrebujú naplánovať dostatok času na správne spracovanie.

Kvalitatívne metódy môžu byť silným nástrojom na skúmanie kauzality. (Vynikajúci zdroj so systematickým sprievodcom na systematickú analýzu kvalitatívnych údajov je Miles a Huberman 1994.). Patton (2002) opisuje dva druhy kvalitatívnej analýzy: indukčnú a deduktívnu. **Induktívna analýza** zahŕňa objavovanie vzorov, motívov a kategórií v údajoch. **Deduktívna analýza** zahŕňa analýzu údajov pomocou existujúceho rámca. Väčšinou sa kvalitatívne údaje v skorých štádiách analýzy indukčne (zistujú sa kategórie, vzory a motívy). Keď sú tieto kategórie vzorky a motívy stanovené, môže sa vykonať deduktívna analýza. Deduktívna fáza zahŕňa testovanie a potvrdzuje pravosť a vhodnosť indukčnej analýzy.

■

Induktívna analýza:

Analýza údajov zahŕňajúca objav vzorov, motívov a kategórií.

■

Deduktívna analýza:

Analýza údajov pomocou existujúceho rámca.

Existuje aj určité riziko skreslenia pri práci s kvalitatívnymi údajmi (ak sa nepoužíva softvér na analýzu obsahu). Ľudia často vidia iba to, čo chcú vidieť, a nevšimnú si veci, ktoré nie sú v súlade s ich očakávaniami. Tomuto pomáha (ale nie vždy úplne napraviť situáciu), keď aj iná osoba analyzuje tie isté údaje. Porovnaním týchto dvoch analýz môžu hodnotitelia identifikovať nové témy alebo nájsť rôzne spôsoby chápania údajov.

Keď jeden zapisuje kvalitatívne údaje, nie je vždy možné alebo zmysluplné prezentovať, koľkokrát či koľko percent niečo znamená. Vzhľadom na to, že nie všetci účastníci dostali rovnakú otázku, je ťažké vedieť, čo si všetci myslia o tejto otázke. Ďalší spôsob kontroly skreslenia je, keď dvaja kódovači preskúmali rovnaké dokumenty a zakódovali ich z hľadiska tém. V prípade, že hodnotitelia sú dobre vyškolení a operačné definície a bodovacie systémy sú jasné a vopred dohodnuté, obaja hodnotitelia budú mať vysokú mieru zhody v spoločnom hodnotení materiálu. Vysoká úroveň spoľahlivosti by bola ukazovateľom dôveryhodnosti. Nízka miera spoľahlivosti hodnotiteľov by ukazovala na potrebu revidovať operačné definície, bodovacie systémy alebo oboje.

Tabuľka 10.3 zhŕňa návrhy na organizovanie a interpretáciu kvalitatívnych údajov.

Obrázok 10.3 Vyplnený pracovný list na analýzu kvalitatívnych údajov

Téma/Číslo referencie	Citáty	Zistenia
Rodičia ### ### ### ### ### ### ### ###	Naratívny: Myslím, že proces rozhodovania by mal byť cenný.	Mal som pocit, že rodičia by mali byť viac zapojení do výberu tém.
Pokryť niekoľko tém na jednom stretnutí ### ### ###	Niekedy sme sa jednoducho dostali k téme a potom sme ju museli opustiť alebo prejsť na inú tému.	Mnoho účastníkov (38 z 52 opýtaných) si myslelo, že by malo byť viac času vyhradeného na diskusiu.
Nedostatočný čas strávený pri jednej téme ### ### ###	Potrebujeme viac času na diskusiu.	

Zdroj: Porteous, Sheldrick, a Stewart 1997

Vykazovanie kvalitatívnych údajov

Mnoho hodnotení používa kvalitatívne i kvantitatívne údaje. Pri použití zmiešaných metód (kvalitatívnych i kvantitatívnych) zberu údajov budú hodnotitelia chcieť nájsť komentáre, ktoré objasňujú a osvetľujú niektoré z kvantitatívnych údajov. Ak napríklad 55 percent respondentov bolo nespokojných s dostupnosťou intervencie, je užitočné zahrnúť reprezentatívny mix pripomienok, ktorý ilustruje zdroj nespokojnosti.

Hodnotiteľ bude chcieť zachytiť „pripomienky, ktoré stoja za zmienku“. Výpovede účastníkov by mali byť vybrané preto, lebo jasne prezentujú tému alebo dôležitý bod, ktorý treba zdôrazniť. V týchto slovách je sila: mnoho čitateľov výkazov si bude pamätať citát, ale nie stranu opisu. Aby sa zabránilo skresleniu, mali by hodnotitelia zahrnúť citácie, ktoré vykazujú celý rad problémov a názorov na rovnakú tému.

Analýza kvantitatívnych údajov

Kvantitatívna analýza údajov je zhrnutie číselných informácií zozbieraných v rámci hodnotenia. Hodnotitelia zadávajú údaje do počítačových zostáv, ktoré ich triedia, alebo použijú softvérové balíky, ktoré analyzujú údaje tak, ako sú zadané.

Kategorizovanie (kódovanie) údajov

Kvantitatívne údaje musia byť kategorizované pre účely realizácie kvantitatívnej analýzy, čo je jednoduchší a nezávislejší postup ako vykonávanie obsahovej analýzy kvalitatívnych údajov. Kódovanie sa používa na transformáciu kvalitatívnych údajov na kategorické premenné (číselné). Kategorizovanie umožňuje, aby údaje boli spracované zmysluplným spôsobom. Údaje o výške, hmotnosti, veku a počte dní neprítomnosti v škole nepotrebujú kódovanie, pretože sú v číselnej forme. Iné typy údajov (napr. či respondent má bankový účet) potrebujú číselné kódy, ktoré umožnia analýzu. Hodnotiteľ môže odpovede kódovať pomocou 1 pre Áno a 2 pre Nie.

Ďalšie údaje môžu byť zhromažďované v rozpätiach alebo stanoviskách. Napríklad pri otázke Do akej vekovej skupiny patríte? každá z vekových skupín môže mať kód (pod 18 = 1, 18 – 25 = 2, 26 – 35 = 3, a tak ďalej). Niekoľko užitočných tipov na prácu s kvantitatívnymi údajmi (rámček 10.4).

Každá osoba alebo záznam sa nazýva „prípád“. Údajové súbory sú tvorené premennými a hodnotami pre každú premennú. Premenné sú jednotlivé položky, ktoré majú byť analyzované.

Je dôležité, aby hodnotitelia uviedli, akým spôsobom je každá premenná kódovaná a v akej kategórii je umiestnená. Tieto kódy by sa mali zaznamenať v knihe kódov (niekedy označovanej aj ako údajový slovník). Kódovači musia mať prístup ku kódovej knihe a musia byť vyškolení na jej používanie.

Čistenie údajov

Čistenie údajov je proces odstraňovania chýb a nezrovnalostí z údajov s cieľom zlepšiť ich kvalitu (Rahm a Do 2000). Chybné údaje alebo nezrovnalosti sa často nazývajú „špinavé údaje“. Databázoví analytici odhadujú, že až polovica času potrebného na analýzu sa vynakladá na čistenie údajov. Samozrejme, tento čas sa podceňuje. Keď je súbor čistý, analýza je jednoduchá (P.A.N.D.A. 2000).

Bežné zdroje chýb v databáze zahŕňajú:

- chýbajúce údaje,
- „nepoužiteľné“ alebo prázdne odpovede,
- preklepy pri vkladaní údajov,
- nesprávne formátované údaje,
- posunutie stĺpca (údaje pre jeden stĺpec premennej sú zapísané vo vedľajšom stĺpci),
- vymyslené údaje,
- chyby kategorizovania,
- chyby merania a rozhovorov,
- neaktuálne údaje (P.A.N.D.A. 2000).

V niektorých prípadoch respondenti nepoznajú odpoveď na otázku alebo odmietnu na otázku odpovedať. V iných prípadoch sa môže stať, že respondent nechtiac otázku vynechá. Jeden z konvenčných spôsobov, ktorý na takéto odpovede používa veľa hodnotiteľov, je:

- neviem = 8,
- odmietnuté alebo chýbajúce údaje = 9.

Zoberieme si napríklad údaje, ktoré boli vložené do databázy niekoľkými rôznymi ľuďmi. Jeden kódovač zadal všetky údaje pomocou veľkých písmen, ďalší zadal prvé písmeno priezviska veľkým písmenom a všetky ostatné písmená malými písmenami. Jeden kódovač zadal každú adresu ako jeden záznam, iný zadal ulicu ako jeden záznam a mesto ako ďalší záznam a krajinu ako inú položku.

Okrem toho boli údaje zlúčené s údajmi z hodnotení vykonaných pred desiatimi rokmi. Nový nástroj prieskumu zahŕňal viac otázok než tie staršie, takže staršie údaje neobsahujú žiadne odpovede na mnohé otázky.

Ďalším problémom, ktorý sa spája s údajmi, je, že pri odpovediach sú mnohí respondenti zmätení z niektorých otázok. Ľudia, ktorí zaznamenávali odpovede, len hádali ako sa vysporiadať s týmito odpoveďami, avšak každý pri nich použil na kódovanie iné pravidlá. V niekoľkých prípadoch respondenti, ktorí si mali vybrať zo škály od 1 do 5, použili desatinné miesta (napr. 2,5). Niektorí

■ Čistenie údajov:

Proces odstraňovania chýb a nezrovnalostí údajov s cieľom zvýšiť ich kvalitu.

Tabuľka 10.3 Organizácia a interpretácia kvalitatívnych údajov

Úloha	Návrh
Vytvorte kategórie.	<ul style="list-style-type: none">• Používajte opakujúce sa motívy, myšlienky, slová a frázy.• Používajte kategórie, ktoré sú dostatočne veľké, aby mohli zachytiť spektrum názorov, ale nie také veľké, aby pôsobili nezmyselne.
Zakódujte kategórie.	<ul style="list-style-type: none">• Vytvorte kategórie, ktoré sú navzájom odlišné.• Vytvorte kódovaciu schému.• Vytvorte rozhodovacie pravidlá na kódovanie, ktoré sú dôkladné a jednoznačné.• Vyškóľte kódovačov na používanie kódovacích schém.
Skontrolujte spoľahlivosť pri použití viac ako jedného pozorovateľa.	<ul style="list-style-type: none">• Vykonajte predbežné skúšky s malou vzorkou kvalitatívnych údajov.• Skontrolujte spoľahlivosť hodnotiteľov. Dosiahnu ľudia zaoberajúci sa rovnakou vecou rovnakým spôsobom rovnaké výsledky?• Ak sa vyskytnú problémy, opravte ich a opäť vykonajte predbežné testy.
Analyzujte údaje.	<ul style="list-style-type: none">• Dôsledne údaje usporiadajte.• Zvážte umiestnenie údajov na karty.• Zvážte umiestnenie údajov v tabuľke.• Zvážte použitie počítača na pomoc pri analýze údajov.• Vytried'te údaje, aby ste odhalili vzory a motívy.
Interpretujte údaje.	<ul style="list-style-type: none">• Ak je to možné, majte k dispozícii tímy s najmenej dvoma ľuďmi na revíziu a kategorizáciu údajov, aby mohli svoje poznatky porovnať, preskúmať a zmeniť, ak sa líšia.• V údajoch hľadajte zmysel a význam.• Spájajte témy a kategórie na spracovanie programov, výstupov alebo oboch. Sú niektoré motívy častejšie, keď respondenti diskutujú o procesných otázkach? Sú niektoré témy dôležitejšie, keď respondenti diskutujú o otázkach výstupu? Hľadajte alternatívne vysvetlenia a iné spôsoby chápania údajov.
Zdieľajte a zhodnoťte informácie.	<ul style="list-style-type: none">• Zdieľajte informácie ihneď a často s kľúčovými informátormi.• Požiadajte ďalších o pripomienkovanie predbežných návrhov, aby ste získali informácie, otázky, ďalšie spôsoby interpretácie údajov a ďalšie možné zdroje údajov.
Napište správu.	<ul style="list-style-type: none">• Popíšte hlavné témy (tematický prístup) alebo prezentujte materiál tak, ako odráža to, čo sa stalo v priebehu času (priradený prístup histórie).• Označte zaujímavé uhly pohľadu, aj keď si ich všimli len jeden alebo dvaja ľudia.

- Zahrňte iba dôležité informácie. Opytajte sa sami seba, či informácie odpovedajú na otázky hodnotenia a či tieto informácie budú užitočné pre zainteresované strany.
- Sústreďte sa; pri veľkom množstve údajov je ľahké stratiť nič.

Zdroj: Prevzaté z Porteous 2005

kódovači zaokrúhlili tieto čísla nadol na najbližšie celé číslo, iní ho zaokrúhli nadol na 2 a iní spracovali takéto odpovede ako chýbajúce údaje.

Všetky tieto problémy sú spôsobené ľudskou chybnou reakciou na položky alebo zadávanie údajov. Ak by sa stanovili pravidlá na kódovanie údajov pri ich zapisovaní a prísne by sa dodržiavali, tak by bolo možné mnohé z týchto problémov minimalizovať. Avšak pri zadávaní údajov sa vždy budú vyskytovať chyby. Z tohto dôvodu je nevyhnutné skontrolovať vkladanie údajov. Hodnotitelia si musia nastaviť pravidlá na kategorizovanie odpovedí i na sledovanie originálnych dotazníkov (odkazovať na prípadný výskyt chýb). Hodnotitelia budú musieť kontrolovať údaje a pokúsiť sa identifikovať akékoľvek špinavé údaje.

Po zadaní by sa údaje mali preveriť a vyčistiť – urobiť tak treba ešte pred vlastnou analýzou. Zoberme si napríklad údaje založené na školských záznamoch. Na otázky týkajúce sa pohlavia existujú len dve možné odpovede: 1 pre mužské pohlavie a 2 pre ženské pohlavie. Ak sa nájdu ďalšie reakcie, musia sa brať ako chyby. Na otázku týkajúcu sa zdravotnej prehliadky by boli jediné možné hodnoty 1 pre Áno, 2 pre Nie, 8 pre Neviem a 9 pre chýbajúce alebo odmietnuté odpovede. Akékoľvek iné reakcie by sa mali považovať za chyby kódovania. Pre detekciu možných chýb údajov o výške sa hodnotiteľ môže pozrieť na položky, ktoré sú oveľa vyššie alebo nižšie, než sa predpokladá pri veku študenta (O'Rourke 2000b). Ak existuje pochybnosť o správnosti údajov, hodnotiteľ sa môže späťne pozrieť na pôvodný formulár na overenie správnosti (alebo nepresnosti) kódovaných údajov. Chapman (2005) ponúka užitočný základ zahŕňajúci zásady a spôsoby čistenia údajov. Odkazuje na niekoľko on-line zdrojov a na dostupný softvér. Aj keď sa zameriava na biodiverzitu, veľa z poskytnutých informácií je všeobecne použiteľných.

Na pomoc pri čistení údajov sú k dispozícii počítačové programy. Tieto programy kontrolujú údaje, ktoré sú mimo rámec. Jedným z príkladov je WinPure. Je dôležité udržiavať záznamy o čistení údajov.

Rámček 10.4 Tipy na prácu s kvantitatívnymi údajmi

- Vždy sa uistite, že premenné sú označené.
- Uistite sa, že údajový slovník je aktualizovaný pre všetky zmeny vykonaných údajov, označení alebo kódov odpovedí. Dobrá dokumentácia je veľmi dôležitá!
- Vytvorte zálohu súboru v prípade núdze. Vytvorte si dočasné a trvalé verzie údajov. Premýšľajte o tom, čo je potrebné urobiť, ak dôjde k strate údajov.
- Vždy majte kópiu pôvodného súboru údajov.

Zdroj: Child and Adolescent Health Measurement Initiative 2009

Používanie štatistiky

Kvantitatívne údaje sa analyzujú použitím štatistiky. Táto časť predstavuje niektoré z najdôležitejších štatistických pojmov, ktoré ľudia, ktorí realizujú alebo čítajú hodnotenia, potrebujú vedieť.

Štatici rozdeľujú štatistiky do dvoch veľkých kategórií:

- **deskriptívne štatistiky**, ktoré (v najužšej definícii) opisujú a sumarizujú kvantitatívne údaje,
- **inferenčné štatistiky**, ktoré sa zvyčajne používajú na analýzu náhodných ukážkových údajov tým, že predpovedajú rozsah populačných hodnôt pre kvantitatívne alebo kvalitatívne ukazovatele na základe informácií o tejto premennej z náhodnej vzorky. Súčasťou predikcie je vyhlásenie o spoľahlivosti, v ktorom sa uvádza pravdepodobnosť, že skutočná hodnota sa nachádza v rámci zadaného rozsahu hodnôt.

Deskriptívne štatistiky

Bežne sa údaje sumarizujú pomocou dvoch typov deskriptívnych štatistík:

- **Mierky centrálnej tendencie:** spôsob opísania skupiny údajov na indikáciu stredného bodu.
- **Mierky disperzie:** spôsob opísania skupiny údajov na indikáciu spôsobu distribúcie údajov. Skupina údajov je často usporiadaná v grafickej podobe, ktorá sa nazýva frekvenčná distribúcia, čo znamená, že frekvencia každej premennej v skupine je indikovaná. Centrálna hodnota sa potom stanovuje použitím jedného alebo viacerých z troch mierok centrálnej tendencie: mean (priemer), medián a modus.

Modus: Najčastejšia hodnota.

Medián: Polovica alebo stredná hodnota v distribúcii; polovica všetkých hodnôt v distribúcii je väčšia a polovica menšia. Pri párných súboroch údajov sa medián definuje ako priemer z dvoch stredných prípadov.

Mean (priemer): Súčet všetkých vybraných hodnôt delený počtom zhromaždených hodnôt (veľkosť vzorky).

Dve najčastejšie používané štatistické mierky sú priemer a medián.

Tabuľka 10.4 uvádza údaje o podiele mestskej populácie v 16 krajinách. Predpokladajme, že by ste chceli zhrnúť túto informáciu a zapísať priemerný podiel mestskej populácie pre túto skupinu krajín. Priemer by bol súčtom veľkosti miest vydelený počtom krajín: $(\dots + 90 + 64 + 84 + 93) / 16 = 1141 / 16 = 71,3$. Tieto dva stredné prípady, ktoré spadajú pod a nad 50 percent prípadov, sú 71 a 73, čo tvorí medián 72 $(73 + 71 = 144 / 2 = 72)$. Mód je 47,6. Všimnite si v tomto prípade, že priemer a medián sú blízko seba, ale modus je veľmi odlišný.

Deskriptívne štatistiky:

Štatistika, ktorá sa požíva na opis a sumarizovanie kvantitatívnych údajov.

Inferenčné štatistiky:

Štatistiky slúžia na vyvodenie záveru o základnom súbore na základe vzorky.

Mierky centrálnej tendencie:

Štatistické mierky, ktoré ukazujú, ako sú charakteristiky podobné.

Mierky disperzie:

Štatistické mierky, ktoré ukazujú, ako sú charakteristiky rozdielne.

■ Nominálne údaje:

Údaje, ktoré sa dokážu včleniť do jednej z viacnásobne sa neprekrývajúcich kategórií, ako je pohlavie, náboženstvo alebo krajina pôvodu.

■ Ordinálne údaje:

Údaje, ktoré je možné umiestniť na stupnici a zoradiť.

■ Interval/ pomer údajov:

Údaje s nulovým bodom a pevnými intervalmi, ako pravítko, ktoré môže byť rozdelené a porovnateľné s iným pomerom čísiel.

■ Rozsah:

Rozdiel medzi najvyššou a najnižšou hodnotou premennej.

- **Nominálne údaje**, niekedy nazývané aj kategorické údaje sú údaje, ktoré sa dokážu včleniť do jednej z niekoľkých neprekrývajúcich sa kategórií, ako je pohlavie, náboženstvo alebo krajina pôvodu.
- **Ordinálne údaje** sú údaje, ktoré môžu byť umiestnené na stupnici, ktorá je usporiadaná po poradí, ale „vzdialenosť“ medzi po sebe idúcimi odpoveďami nie je nevyhnutne rovnaká. Škály, ktoré sú od „najdôležitejšie“ po „najmenej dôležité“ alebo „rozhodne súhlasím“ až „rozhodne nesúhlasím“ ilustrujú ordinálne údaje. Ordinálnym údajom chýba nulový bod.
- **Intervalové/pomerové údaje** sú reálne čísla. Tieto údaje majú nulový bod a fixné intervaly ako pravítko, ktoré môže byť rozdelené a porovnateľné s iným pomerom čísiel.

Ktorú mieru centrálnej tendencie použijeme, závisí od typu údajov: nominálny, ordinálny alebo intervalový/údajový pomer (tabuľka 10.5).

Pre údaje intervalu/pomeru bude voľba závisieť aj od distribúcie. Ak je distribúcia v tvare zvona, mali by byť priemer, medián a modus veľmi blízko pri sebe. V tomto prípade by bol priemer najlepšou mierkou centrálnej tendencie.

Naopak, ak výsledky zahŕňajú len niekoľko veľmi vysokých skóre alebo niekoľko veľmi nízkych skóre, priemer už nebude v blízkosti stredu. V tejto situácii by bol medián lepšou mierou centrálnej tendencie.

Mierka rozptylu. Dve mierky sa bežne používajú na meranie rozšírenia kvantitatívnych premenných: rozsah a smerodajná odchýlka. **Rozsah** je rozdiel medzi najvyššou a najnižšou hodnotou premennej.

Na základe údajov z tabuľky 10.4 rozsah percentuálneho podielu mestského obyvateľstva je $93 - 47 = 46$.

Rozsah nám toho veľa neodhaľuje, pretože sa určuje výhradne dvoma pozorovaniami. Všetky ostatné prípady sa ignorujú. Keď sú dve koncové hodnoty extrémne, rozsah nedáva žiadnu predstavu, kde ležia všetky ostatné skóre. Najčastejšie používaná miera rozptylu pre údaje intervalu alebo pomeru je štandardná odchýlka. Štandardná odchýlka je odchýlka hodnôt od priemeru. Čím viac sa hodnoty líšia od priemeru, tým väčšia bude štandardná odchýlka.

Pre lepšie pochopenie pojmu štandardná odchýlka je dôležité pochopiť **normálne rozdelenie** (obrázok 10.4). Niekedy sa nazýva krivka zvonu, pretože má tvar zvona. V normálnom rozdelení väčšina údajov spadá do stredu distribúcie. Na oboch koncoch distribúcie je menej a menej údajov.

Údaje nemajú vždy normálne rozdelenie. Niektoré distribúcie majú plochejšie krivky, iné majú strmšie krivky alebo krivky, ktoré sa zdvihnú na jednom alebo druhom konci (obrázok 10.5).

Štandardná odchýlka meria, ako a v akej blízkosti sa údaje zoskupujú okolo priemeru. Meria vzdialenosť od priemeru. Pri normálnom rozdelení jedna štandardná odchýlka od priemeru v oboch smeroch na vodorovnej osi zodpovedá asi 68 percentám údajov (obrázok 10.6). Dve štandardné odchýlky

od priemeru znamenajú približne 95 percent údajov. Tri štandardné odchýlky od priemeru tvoria asi 98 percent údajov.

Ak je krivka z množiny údajov plochejšia, štandardná odchýlka bude väčšia. Hodnota štandardnej odchýlky ukazuje, ako sú údaje rozložené od priemeru (rámček 10.5).

Ak by každý dosiahol na skúške skóre 75, priemer by bol 75 a štandardná odchýlka by bola 0. Ak by každý dosiahol na skúške skóre medzi 70 a 80 s priemerným skóre 75, štandardná odchýlka bude menšia než pri skóre medzi 40 a 90 (s priemerom 75). Inak povedané:

Malá štandardná odchýlka = menší rozptyl.

Veľká štandardná odchýlka = väčší rozptyl.

Štandardná odchýlka je nadradená rozsahu, pretože umožňuje, aby každý prípad mal vplyv na svoju hodnotu.



Normálna distribúcia:

Kontinuálne rozdelenie pravdepodobnosti, ktoré opisuje údaje zoskupujúce sa okolo priemeru.

Často používané deskriptívne mierky. Niekedy sa otázka pýta na konkrétne počty (Koľko kôz vlastníte? Ako často používate banku?) Odpovede na tieto otázky sú uvádzané absolútne alebo v percentách.

Ďalšie sú ľudia požiadaní, aby vyjadrili svoj názor na stupnici. Napríklad hodnotiteľ by mohol položiť otázku, či sú respondenti schopní aplikovať to, čo sa naučili, podľa päťbodovej stupnice od Vôbec nie až po Veľa. Pri analýze tohto typu údajov si vytvorte pravidlo rozhodovania:

Sústredte sa na to percento respondentov, ktorých odpovede sa umiestnili na krajných koncoch stupnice. Na tých, ktorí odpovedali na oboch stranách mediánu alebo priemeru. Hoci tu neplatia žiadne pevné pravidlá, niektoré zásady môžu byť užitočné (rámček 10.6).

Tabuľka 10.4 Percento mestskej populácie v krajinách Latinskej a Strednej Ameriky

Percento populácie žijúcej v mestských oblastiach v 2007		Percento populácie žijúcej v mestských oblastiach v 2007	
Krajina		Krajina	
Argentína	90	Honduras	47
Bolívia	64	Mexiko	76
Brazília	84	Nikaragua	59
Chile	88	Panama	71
Kolumbia	73	Paraguaj	59
Kostarika	62	Peru	73
Ekvádor	63	Uruguaj	92
Guatemala	47	Venezuela	93

Zdroj: Svetová banka. Indikátory svetového rozvoja 2008, 162 – 64

Vezmime si prehľad o klientoch zdravotného strediska (tabuľka 10.6). Jeden zo spôsobov ako analyzovať tieto údaje je, že polovica respondentov súhlasí alebo rozhodne súhlasí s tým, že sa im dostáva dobrá zdravotná starostlivosť, a 55 percent súhlasí alebo rozhodne súhlasí s tým, že personál kliniky je ochotný odpovedať na otázky. Avšak 60 percent súhlasí alebo rozhodne súhlasí s tým, že čakajú príliš dlho na vyšetrenie. V tejto analýze sa hodnotiteľ rozhodol uviesť do správy kombinované percentá odpovedí súhlasí a rozhodne súhlasí.

Ak by údaje boli rozdielne, hodnotiteľ by mohol použiť inú stratégiu. Zamyslime sa napríklad nad výsledkami uvedenými v tabuľke 10.7.

Analýza v tomto prípade môže znamenať, že 80 percent respondentov súhlasí alebo rozhodne súhlasí s tým, že sa im dostáva dobrá zdravotná starostlivosť,

a 70 percent súhlasí alebo rozhodne súhlasí s tým, že budú dlho čakať na vyšetrenie. Najsilnejšou stránkou sa zdá byť ochota zamestnancov odpovedať na otázku, pričom 95 percent respondentov hlási, že rozhodne súhlasia alebo súhlasia s tým, že sa im dostáva dobrá zdravotná starostlivosť.

Opis dvoch premenných súčasne. Občas hodnotitelia chcú opísať dve premenné súčasne. Predpokladajme napríklad, že chcú opísať zloženie tried s praktickou výučbou. V každej triede chcú vedieť percento chlapcov a percento dievčat. Analýza údajov ukazuje, že triedy s praktickou výučbou sa skladajú z 55 percent chlapcov a 45 percent dievčat, zatiaľ čo tradičné triedy s teoretickou výučbou sa skladajú z 55 percent dievčat a 45 percent chlapcov.

Tabuľka 10.5 Preferované mierky centrálnej tendencie podľa typu údajov

Typ údajov	Najlepšia miera centrálnej tendencie
Nominálny	Mód
Ordinálny	Mód alebo medián
Interval/pomer	Mód, medián alebo priemer

Zdroj: Autori

Křížové tabuľky (alebo tzv. cross-tab) zobrazujú spoločnú distribúciu dvoch alebo viacerých premenných, zvyčajne prezentovanú vo forme matice. Kým frekvenčná distribúcia znázorňuje rozdelenie jednej premennej, kontingenčná tabuľka opisuje rozdelenie dvoch alebo viacerých premenných naraz. Každá bunka ukazuje percento a počet respondentov, ktorí dávajú špecifickú kombináciu odpovedí.

Údaje o triednom zápise by mohli byť interpretované nasledujúcim spôsobom: v tejto vzorke majú chlapci o niečo väčšiu pravdepodobnosť (55 percent) ako dievčatá (45 percent), že sa zapíšu do tried s praktickým vyučovaním. Toto zistenie naznačuje vzťah medzi pohlavím a zápisom do triedy. Avšak aký silný je tento vzťah? Pri pohľade na mierky asociácie je dôležité pochopiť koncepty nezávislých a závislých premenných.

Nezávislé premenné sú premenné, ktoré vysvetľujú zmenu v inej (závislej) premennej. Pri vyhodnotení výcvikového kurzu napríklad nezávislé premenné môžu zahŕňať skúsenosti inštruktorov, pozadie účastníkov, použité osnovy, dĺžku školenia, použitú modalitu, atď.

Závislé premenné sú premenné, ktoré sa majú vysvetliť. Na školení by závislou premennou mohlo byť skóre vedomostného testu, známky za maticu hodnotenia alebo vylepšené dizajny hodnotenia.

■ ■ Křížové tabuľky:

Združené rozdelenie dvoch alebo viacerých premenných, zvyčajne prezentované v tabuľke.

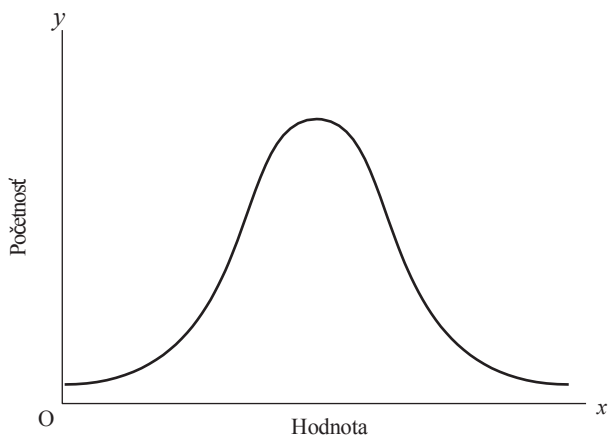
■ ■ Nezávislá premenná:

Premenná, ktorá vysvetľuje zmenu v inej (závislej) premennej.

■ ■ Závislá premenná:

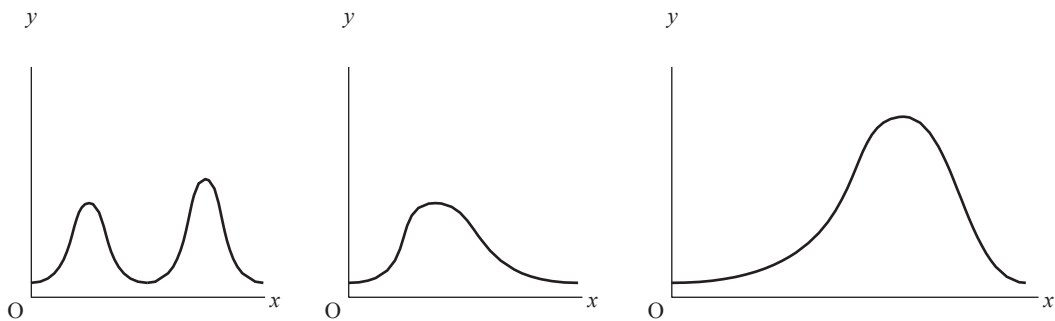
Premenná na vysvetlenie.

Obrázok 10.4 Normálna distribúcia



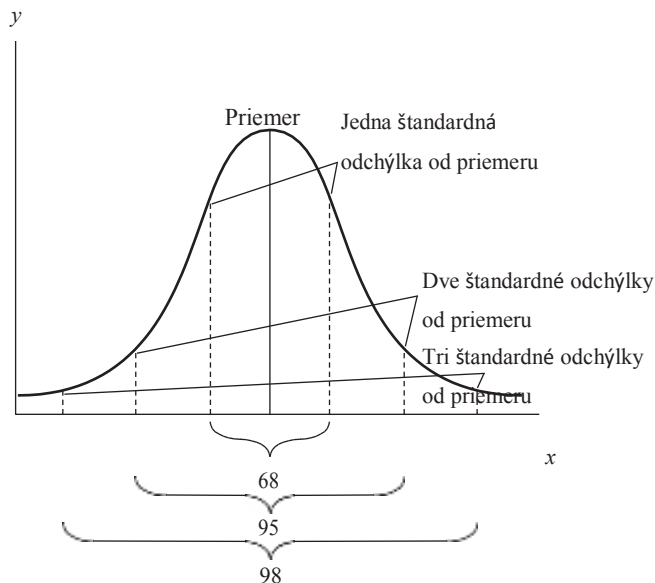
Zdroj: Autori

Obrázok 10.5 Abnormálna distribúcia



Zdroj: Autori

Obrázok 10.6 Štandardná odchýlka v normálnej distribúcii



Zdroj: Autori

Hodnotitelia sa často zaujímajú, či existuje rozdiel v priemerných hodnotách kvantitatívnych premenných pre pár vzoriek. Mohli by mať napríklad záujem o preskúmanie nasledujúcich otázok:

- Sú priemerné výnosy žatvy vyššie po projekte zavlažovania, než boli pred projektom?
- Dokumentujú prieskumy pacientov v staršej nemocnici a pacientov v nemocnici developerského projektu rozdiely v percente pacientov, ktorí sú spokojní so starostlivosťou?

Hodnotitelia potrebujú zistiť, či akékoľvek zjavné rozdiely indikujú skutočné rozdiely v populačných priemeroch alebo náhodných variáciách vo vzorkách odobratých z týchto dvoch súborov. V štatistickom teste sa bežne predpokladá, že nie je žiadny rozdiel medzi týmito dvoma priermi (či podielmi). Táto problematika je riešená v nasledujúcej kapitole o inferenčných štatistikách.

Mierky asociácie (alebo vzťahu) ukazujú, ako veľmi premenné súvisia. Jednoduchá asociácia nedokazuje príčinu. Môže len všeobecne naznačovať možnosť príčinnej súvislosti, ak je táto miera asociácie silná.

Mierky asociácie sa zvyčajne vykazujú v rozsahu, ktorý sa pohybuje v rozmedzí od -1 do +1. Mierka s kladným znamienkom znamená, že premenné sa menia v rovnakom smere: buď obe stúpajú alebo klesajú. Toto sa nazýva **priamy vzťah**. Absolútne pozitívny vzťah by mal skóre +1.

■ ■
Mierky asociácie:

Mierky, ktoré ukazujú, ako silno sú premenné spojené.

Rámček 10.5 Výpočet štandardnej odchýlky

1. Vypočítajte priemer údajov.
2. Odčítajte priemer z každého údajového bodu, aby ste našli odchýlku.
3. Umocnite každú hodnotu z rozdielu.
4. Spočítajte všetky umocnenia rozdielov.
5. Odpočítajte 1 od počtu meraní.
6. Rozdeľte súčet všetkých umocnení rozdielov podľa výsledku v kroku 5 (počet položiek v zozname mínus 1).
7. Vezmite druhú odmocninu výsledku z kroku 6.

Vzorec na výpočet štandardnej odchýlky:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

σ = štandardná odchýlka, Σ = súčet, \bar{x} = priemer

Aj s malou vzorkou je výpočet smerodajnej odchýlky časovo náročný. Našťastie, väčšina štatistických programov vrátane Excelu či SPSS vie takéto výpočty vykonávať rýchlo a jednoducho.

■ Priamy vzťah:

Vzťah, v ktorom sa premenné pohybujú v rovnakom smere (obe stúpajú alebo klesajú).

■ Inverzný vzťah:

Vzťah, v ktorom sa premenné pohybujú v opačnom smere.

Záporné znamienko znamená, že premenné majú *inverzný vzťah*, čo znamená, že sa pohybujú v opačnom smere (napr. s rastúcim vekom sa znižuje zdravotný stav). Absolútne negatívny vzťah by mal skóre -1. Čím bližšie je mierka k nule, tým slabší je vzťah (vzťah nevykazujúci žiadnu asociáciu by mal skóre 0); čím bližšie je mierka k +1 alebo -1, tým je vzťah silnejší.

Inferenčná štatistika

Inferenčné štatistiky umožňujú hodnotiteľom odhadnúť populáciu na základe náhodnej vzorky vybranej z tejto populácie. Najväčšou obavou pri použití náhodnej vzorky je, že výsledky odrážajú nejakú výstrednosť vzorky, a preto neodrážajú presný obraz obyvateľstva. Keby hodnotitelia vybrali inú vzorku, boli by ich výsledky podobné alebo úplne odlišné?

Štatistická významnosť testuje mierku pravdepodobnosti získania rovnakých výsledkov v prípade, ak v skutočnosti nie je žiadny rozdiel v základnom súbore ako celku. Takúto situáciu hodnotitelia nazývajú nulovou hypotézou; je vždy založená na nulovom rozdiel.

Predpokladajme, že prieskum založený na náhodnej vzorke ľudí v Pakistane ukazuje rozdiel 5 000 rupií v ročných príjmoch medzi mužmi a ženami. Test by mohol byť vyjadrený takto: Ak neexistuje žiadny rozdiel v základnom súbore, aká je pravdepodobnosť zistenia rozdielu 5 000 rupií v náhodnej vzorke? Ak existuje pravdepodobnosť 5 percent (0,05) alebo menšia, došli by sme k záveru, že výsledky vzorky predstavujú presný odhad populácie a že existuje rozdiel asi 5 000 rupií a tento rozdiel je štatisticky významný.

Rámček 10.6 Pokyny na analýzu údajov kvantitatívneho výskumu

Nasledujúce pokyny môžu pomôcť hodnotiteľom analyzovať údaje kvantitatívneho prieskumu:

1. Vyberte si štandardný spôsob na analýzu údajov a dôsledne ho použite.
2. Nekombinujte medián s kategóriami na oboch koncoch stupnice.
3. Neuvádzajte kategórie Áno alebo Nie bez uvádzania kategórie Rozhodne súhlasí alebo Rozhodne nesúhlasí (ak je použitá).
4. Analyzujte a uveďte oba údaje v číslach a percentách.
5. Poskytnite počet respondentov ako referenčný bod.
6. Ak je malý rozdiel vo výsledkoch, zvýšte latku: ako vyzerajú výsledky, keď sa dôraz kladie na otázky, ktorých väčšinová odpoveď bola „veľmi spokojný“ alebo „rozhodne nesúhlasím“?
7. Nezabudnite, že analýza údajov je umenie a zručnosť; zjednoduší sa pomocou odbornej prípravy a praxe.

Zdroj: Autori

Päťpercentná P-hodnota (pravdepodobnosť chyby) znamená, že hodnotiteľ si je na 95 percent istý, že výsledky vzorky nie sú dielom náhody. To znamená, že výsledky sú štatisticky významné na úrovni 0,05.

Všetky testy štatistickej významnosti sú čiastočne založené na veľkosti vzorky. Ak je vzorka veľmi veľká, malé rozdiely sú pravdepodobné a štatisticky významné. Hodnotitelia sa musia rozhodnúť, vzhľadom na povahu výskumu, či sú tieto rozdiely dôležité. Tri často používané štatistické testy sú: chi-kvadrát test, t-test, a test analýzy rozptylu. Každý z nich je stručne opísaný ďalej.

Tabuľka 10.6 Názory klientov na zdravotnú starostlivosť na miestnej klinike (percento respondentov)

1. Vzhľadom na vaše skúsenosti s miestnou zdravotnou klinikou súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi výrokmí?

Vyhlásenie	Rozhodne nesúhlasí	Ani súhlasí ani nesúhlasí			Rozhodne súhlasí
		Nesúhlasí	Súhlasí	Súhlasí	
Na vyšetrenie čakám dlho.	10	20	10	35	25
Personál ochotne odpovedá na moje otázky.	5	10	30	30	25
Na klinike dostávam dobrú zdravotnú starostlivosť.	15	25	10	25	25

Zdroj: Autori

Poznámka: N = 36

Tabuľka 10.7 Názory klientov na zdravotnú starostlivosť na miestnej klinike (percento respondentov)

1. Vzhľadom na vaše skúsenosti s miestnou zdravotnou klinikou súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi výrokmí?

Vyhlásenie	Rozhodne nesúhlasí	Nesúhlasí	Ani súhlasí a ani nesúhlasí		Rozhodne súhlasí
			Súhlasí	Súhlasí	
Na vyšetrenie čakám dlho.	50	20	10	15	5
Personál ochotne odpovedá na moje otázky.	0	5	0	30	65
Na klinike dostávam dobrú zdravotnú starostlivosť.	0	20	0	55	25

Zdroj: Autori

Poznámka: N = 36

Chi-kvadrát test. Aj keď nie je najsilnejším meradlom asociácie, chi-kvadrát je jedným z najpopulárnejších štatistických testov, pretože sa dá ľahko vypočítať a interpretovať. Účelom chi-kvadrát testu je stanoviť, či sa pozorované frekvencie výrazne líšia od frekvencií, ktoré sa náhodne očakávajú. Tento test slúži na porovnanie dvoch nominálnych hodnôt (napr. rodinného stavu a náboženského vyznania). Používa sa aj na porovnanie dvoch ordinálnych premenných (systémových odpovedí) alebo kombinácie nominálnych a ordinálnych premenných.

Chi-kvadrát štatistika je súčet príspevkov z každej jednotlivéj bunky v tabuľke údajov. Každá bunka v tabuľke niečím prispieva k celkovej chi-kvadrát štatistike. Ak sa daná bunka výrazne líši od očakávanej frekvencie, potom je prínos tejto bunky k celkovej chi-kvadrát štatistike veľmi veľký. Ak je bunka v blízkosti očakávanej frekvencie pre danú bunku, potom je podiel tejto bunky k celkovému chi-kvadrátu nízky. Rozsiahla chi-kvadrát štatistika ukazuje, že pozorované frekvencie – niekde v tabuľke – sa výrazne líšia od očakávanej frekvencie a jej výskytu. Nehovorí, ktorá bunka (alebo bunky) sú príčinou vysokej chi-kvadrát štatistiky, iba vraví, že existujú. Chi-kvadrát meria, či na základe pozorovaných údajov sú dve premenné navzájom nezávislé.

Test chi-kvadrát meria dôležitosť krížových tabuliek. Chi-kvadrát hodnoty by sa nemali počítat v percentách. Krížové tabuľky musia byť pred testovaním prevedené späť na absolútne čísla. Test chi-kvadrát je sporný aj vtedy, ak ktorákoľvek bunka má frekvenciu menej ako päť (podrobná diskusia na túto tému – FIENBERG 1980).

T-test. Keď sa pozrieme na rozdiely skóre dvoch skupín, hodnotitelia musia posúdiť rozdiel medzi ich priermi vo vzťahu k miere variability ich skóre. T-test funguje takýmto spôsobom. Používa sa na určenie, či je jedna skupina numerického skóre štatisticky vyššia alebo nižšia než skóre inej skupiny. Táto analýza je vhodná na porovnanie mierky dvoch skupín. Hodnotitelia používajú t-štatistiku na porovnanie priemerného skóre v skupine, ktorá je ovplyvnená projektom s priemernými skóre kontrolnej skupiny.

Analýza rozptylu (ANOVA). Na porovnanie troch alebo viacerých skupín je t-test príliš ťažkopádny. Keď je pri hodnotení potrebné porovnať priemer niekoľkých rôznych skupín naraz, je vhodné použiť **analýzu rozptylu (ANOVA)**.

ANOVA je štatistická metóda na stanovenie rozdielov medzi údajovými zostavami. Pri použití programu Excel sa používa na súčasné porovnanie dvoch alebo viacerých priemerov a na určenie, či je pozorovaná zmena v dôsledku náhodnej variácie alebo je pravdepodobne spôsobená faktorom alebo kombináciou testovaných faktorov. ANOVA teda hodnotí, akým spôsobom nominálne nezávislé premenné ovplyvňujú kontinuálne závislé premenné. Predpokladá sa, že populácia vo všetkých porovnávaných skupinách má rovnako štandardné odchýlky (predpoklad homogenity rozptylu) a že vzorky sú náhodne vybrané z populácie. Je dôležité skontrolovať, či sa tieto predpoklady vzali do

Chi-kvadrát test:

Štatistický test používaný na určenie, či sa pozorované frekvencie výrazne líšia od frekvencie, ktorá by sa dala náhodne očakávať.

t-test:

Štatistický test slúži na určenie, či je jedna skupina numerického skóre štatisticky vyššia alebo nižšia, než iná.

Analýza rozptylu (ANOVA):

Štatistická metóda na stanovenie rozdielu medzi údajovými súbormi.

úvahy ešte pred použitím ANOVA. Testy v ANOVA sú založené na F-pomere – odchýlky vzhľadom na experimentálny postup alebo dôsledku rozdelenému odchýlkou vzhľadom na experimentálnu chybu. Nulová hypotéza znamená, že tento pomer sa rovná 1 (to znamená, že účinok premennej je rovnaký ako experimentálne chyby). Táto hypotéza sa zamietá, ak je F-pomer dostatočne veľký, čiže možnosť, že sa bude rovnať 1, je menšia ako predznačená úroveň ako napríklad 0,05 (1 v 20).

Prepojenie kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov

Miles a Huberman (1994) diskutujú o tom, ako možno prepojiť kvalitatívne a kvantitatívne údaje. Diskusiu začínajú citátom od Freda Kerlingera, vysoko ceneného kvantitatívneho výskumníka: „Neexistuje žiadna taká vec ako kvalitatívne údaje. Všetko je buď 1 alebo 0.“ Potom ponúkajú opačný názor: všetky údaje sú v podstate kvalitatívne.

Spor týkajúci sa kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov sa mnoho rokov ťahal v USA. Hodnotenie využíva na pochopenie sveta kvantitatívne i kvalitatívne údaje: „kvantita vychádza z kvality a meraná kvalita má rozsah vyjadrený vo svojej mierke“ (Miles a Huberman 1994). Kvalitatívne metódy poskytujú viac kontextu; kvantitatívnemu prístupu umožňujú zovšeobecnenie týchto nálezov pre iné situácie.

Miles a Huberman poznamenávajú, že spájanie kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov v študijnej konštrukcii hodnotiteľom umožňuje:

- potvrdiť alebo dokázať všetky údaje pomocou triangulácie,
- vypracovať alebo vyvinúť analýzu, ktorá poskytuje viac detailov,
- iniciovať nové typy zmýšľania cez upútanie pozornosti na prekvapenie alebo paradox, „kreatívne myslenie“ a poskytnutie nového pohľadu na vec.

Greene, Caracelli a Graham (1997) opisujú epistemologickú a politickú hodnotu miešania metód pri hodnotení:

- epistemologická: môžeme poznať niečo lepšie, keď prinesieme niekoľko spôsobov poznania, na ktoré sa môžeme spoľahnúť,
- politická: všetky spôsoby poznania sú čiastočné, teda mnohopočetné, rôzne spôsoby poznania sú hodnotné a rešpektované.

Konštatujú, že „dobrá zmiešaná metóda hodnotenia aktivizuje rozmanité spôsoby myslenia a oceňuje prácu v zhode smerom k lepšiemu porozumeniu“ a „rôzne druhy metód sú najvhodnejšie na to, aby sme sa dozvedeli o rôznych druhoch javov“.

Hawkins (2005) uvádza tieto výhody použitia integrovanej zmiešanej metódy prístupu k hodnoteniu:

- Kontroly konzistentnosti môžu byť včlenené do triangulačných postupov, ktoré umožňujú dva alebo viac nezávislých odhadov pre kľúčové premenné.
- Dajú sa získať rôzne uhly pohľadov. Napríklad: zatiaľ čo hodnotitelia považujú príjmy a spotrebu za kľúčové ukazovatele životných podmienok v domácnostiach, prípadové štúdie môžu ukázať, že ženy majú väčšiu obavu zo zraniteľnosti, z bezmocnosti alebo násilia.
- Analýza sa môže vykonať na rôznych úrovniach. Metódy prieskumu môžu byť dobrým zdrojom odhadu jednotlivcov, domácností a životných podmienok na úrovni komunity, ale sú oveľa menej efektívne pri analýzach spoločenských procesov (napr. sociálne konflikty) alebo pri vypracovaní inštitucionálnych analýz (napr. efektívnosť verejných služieb a jej vnímanie komunitou). Mnoho kvalitatívnych metód je navrhnutých tak, aby analyzovali problémy, akým sú napríklad sociálne procesy, inštitucionálne správanie, sociálna štruktúra a konflikty.
- Je dobré vytvoriť priestor na spätnú väzbu, ktorá môže pomôcť hodnotiteľom interpretovať výsledky. Správy z prieskumov často obsahujú odkazy na zjavné nezrovnalosti v zisteniach alebo zaujímavé rozdiely medzi skupinami, ktoré nemožno vysvetliť na základe analýzy údajov. Keď je fáza zberu údajov ukončená, nie je vo väčšine kvantitatívnych hodnotení možné vrátiť sa do terénu a získať ďalšie údaje.
- Hodnotitelia prieskumu sa často odvolávajú na použitie kvalitatívnych metód na kontrolu extrémov. V mnohých prípadoch analytik musí urobiť rozhodnutie o tom, či by mali byť vynechané údaje v prípade, že respondent uvádza podmienky, ktoré sú signifikantne vyššie alebo nižšie ako norma.
- Vnímané výhody integrovaného prístupu závisia od hodnotiteľa. Z hľadiska kvantitatívneho hodnotiteľa kvalitatívna zložka pomôže identifikovať kľúčové problémy, ktoré je nevyhnutné riešiť v hodnotení; upresniť otázky tak, aby zodpovedali názorom respondentov; a poskytnúť informácie o sociálnom, ekonomickom a politickom kontexte, v ktorom sa hodnotenie vykonáva. Je tiež možné sa vrátiť do oblasti a nadviazať na zaujímavé zistenia.
- Kvalitatívni hodnotitelia môžu mať prospech z používania kvantitatívnych metód. Metódy prípravy vzoriek môžu byť použité na zovšeobecnenie zistení na základný súbor. Výber vzoriek sa môže koordinovať s prebiehajúcim alebo so skorším prieskumom tak, aby sa poznatky z kvalitatívnej práce dali porovnať so zisteniami prieskumu. Štatistická analýza sa môže použiť na kontrolu charakteristiky domácností a sociálno-ekonomických podmienok rôznych skúmaných oblastí, eliminujúc tak alternatívne vysvetlenia pozorovaných zmien.

Hawkins (2005) opisuje, kedy použiť a kedy nepoužiť prístup zmiešaných metód. Podľa neho by mali byť zmiešané metódy použité za týchto okolností:

- Je potrebné hĺbkové pochopenie intervencie a jej kontextu.
- K dispozícii je obmedzený rozpočet a významná časová tieseň, kde triangulácia môže pomôcť overiť informácie zhromaždené z rôznych zdrojov pomocou rôznych metód a malých vzoriek.

Zmiešané metódy by sa nemali používať za týchto okolností:

- Otázky sa dajú zodpovedať iba použitím jednej metódy.
- Vyžaduje sa schopnosť zovšeobecnenia zistení a ukazovatele/merania sú jednoduché.
- Hodnotitelia s odbornými znalosťami vo vybraných metódach nie sú k dispozícii pre celú štúdiu (v takom prípade je lepšie použiť iba metódy, pre ktoré sú k dispozícii odborníci).
- Závazok kľúčových zainteresovaných strán k určitej paradigme pri vylúčení všetkých ostatných je taký silný, že zmiešaná metóda ich nepresvedčí bez ohľadu na to, aká je dobrá.
- Čas na analýzu a interpretáciu je obmedzený.

Zhrnutie

Kvalitatívna analýza údajov sa používa pre nečíselné údaje. Kvalitatívne údaje môžu byť zhromažďované napríklad použitím neštruktúrovaných pozorovaní, rozhovormi s otvoreným koncom, analýzou písomných dokumentov a prepismi z fokusovej skupiny. Poznámky zhotovené pri zbere kvalitatívnych údajov sú veľmi dôležité, a preto musia byť podrobné.

Obsahová analýza je postup analýzy kvalitatívnych údajov. Analýza kvalitatívnych údajov je práca a časovo náročná práca, avšak pritom môže odhaliť cenné informácie.

Kvalitatívne údaje musia hodnotitelia po zbere usporiadať. Údaje môžu byť zoradené tak, aby sa objavili vzory a spoločné prvky. Po zoradení (buď manuálne alebo elektronicky) môžu byť údaje kódované a potom interpretované.

Kvantitatívne údaje sa analyzujú pomocou popisných a inferenčných štatistík. Deskriptívna štatistika rekapituluje údaje a opisuje ich hodnotu pomocou troch M – priemer (mean), medián a modus. Bežné merania rozptylu sú rozsah a štandardná odchýlka. Iné bežne používané deskriptívne štatistiky zahŕňajú distribúcie frekvencie, percenta, stupňa, pomeru a rýchlosti zmeny.

Inferenčné štatistiky umožňujú hodnotiteľom uskutočňovať odhady o základnom súbore založené na náhodne vybranej vzorke z tohto súboru. Bežne používané inferenčné štatistické nástroje sú chi-kvadrát test, t-test a ANOVA.

Hodnotitelia zvyčajne používajú kvalitatívne aj kvantitatívne metódy. Použitie viac ako jedného spôsobu má v mnohých prípadoch veľa výhod. V prípadoch, v ktorých je len niekoľko otázok a dá sa na ne relatívne ľahko odpovedať, sa obvykle odporúča iba jediný spôsob.

Zoznam použitej literatúry

- Babbie, E., F. Halley, and J. Zaino. 2000. *Adventures in Social Research*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Busch, Carol, Paul S. De Maret, Teresa Flynn, Rachel Kellum, Sheri Le, Brad Meyers, Matt Saunders, Robert White, and Mike Palmquist. 2005. *Content Analysis*. Writing@CSU, Colorado State University, Department of English, Fort Collins, CO. <http://writing.colostate.edu/guides/research/content/>.
- Child and Adolescent Health Measurement Initiative (CAHMI). 2006. Promoting Healthy Development Survey: Implementation Guidelines. Portland, OR: Oregon Health and Science University, Department of Pediatrics.
- . 2009. Step 4: Monitor Survey Administration and Prepare for Analysis. <http://www.cahmi.org>.
- Catterall, M., and P. Maclaran. 1997. Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding the Moving Picture as Well as the Snapshots. *Sociological Research Online* 2 (1). <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/1/6.html>.
- Chapman, Arthur D. 2005. *Principles and Methods of Data Cleaning: Primary Species-Occurrence Data*. Report for the Global Biodiversity Information Facility, Version 1.0, Copenhagen. <http://www2.gbif.org/DataCleaning.pdf>.
- Cody, Ronald. n. d. Data Cleaning 101. Robert Wood Johnson Medical School, Piscataway, NJ. <http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/nesug99/ss123.pdf>.
- Constable, Rolly, Marla Cowell, Sarita Zornek Crawford, David Golden, Jake Hartvigsen, Kathryn Morgan, Anne Mudgett, Kris Parrish, Laura Thomas, Erika Yolanda Thompson, Rosie Turner, and Mike Palmquist. 2005. *Ethnography, Observational Research, and Narrative Inquiry*. Writing@CSU, Colorado State University, Department of English, Fort Collins, CO. <http://writing.colostate.edu/guides/research/observe/>.
- Dehejia, Rajeev H., and Sadek Wahba. 2002. Propensity Score-Matching Methods for Nonexperimental Causal Studies. *Review of Economics and Statistics* 84 (1): 151 – 61. <http://www.nber.org/~rdehejia/papers/matching.pdf>.
- Denzin, N., and Y. Lincoln, eds. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fienberg, S. E. 1980. *The Analysis of Cross-Classified Categorical Data*. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- Firestone, W. 1987. Meaning in Method: The Rhetoric of Quantitative and Qualitative Research. *Educational Researcher* 16 (7): 16 – 21. <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/7/16>.
- Gao, Jie, Michael Langberg, and Lenard J. Schulman. 2006. *Analysis of Incomplete Data and an Intrinsic-Dimension Helly Theorem*. http://www.cs.sunysb.edu/~jgao/paper/clustering_lines.pdf.
- Glass, G., and K. Hopkins. 1996. *Statistical Methods in Education and Psychology*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Greene, J. C., and V. J. Caracelli. 1997. *Advances in Mixed Method Evaluation: The Challenges and Benefits of Integrating Diverse Paradigms*. New Directions for Evaluation No. 74. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greene, J. C., V. J. Caracelli, and W. F. Graham. 1989. Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 11 (3) 255 – 74.
- Hawkins, Penny. 2005. Thinking about Mixed Method Evaluation. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
- IDRC (International Development Research Centre). 2008. *Qualitative Research for Tobacco Control, Module 6: Qualitative Data Analysis*. Ottawa, Canada. http://www.idrc.ca/en/ev-106563-201-1-DO_TOPIC.html.
- Jaeger, R. M. 1990. *Statistics: A Spectator Sport*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Krippendorff, Klaus. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Loughborough University Department of Social Sciences. 2007. *New Methods for the Analysis of Media Content. CAQDAS: A Primer*. Leicestershire, United Kingdom.
http://www.lboro.ac.uk/research/mmethods/research/software/caqdas_primer.html#what.
- Miles, Mathew B., and A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis an Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morse, Janice M., and Lyn Richards. 2002. The Integrity of Qualitative Research. In *Read Me First for a User's Guide to Qualitative Methods*, ed. J. M. Morse and L. Richards, 25–46. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Narayan, Deepa. 1996. Toward Participatory Research. World Bank Technical Paper 307, Washington, DC.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/04/01/000009265_3980625172923/Rendered/PDF/multi0page.pdf.
- NCSTE (Chinese National Centre for Science and Technology Evaluation), and IOB (Policy and Operations Evaluation Department. 2006. *Country-Led Joint Evaluation of the ORET/MILIEV Programme in China*. Amsterdam: Aksant Academic Publishers.
- Neuendorf, Kimberly A. 2006. *The Content Analysis Guidebook Online*.
<http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/content/index.htm>.
- O'Rourke, Thomas W. 2000a. Data Analysis: The Art and Science of Coding and Entering Data. *American Journal of Health Studies* 16 (3): 164–66.
http://Findarticles.com/p/articles/mi_m0CTG/is_3_16/ai_72731731.
- . 2000b. Techniques for Screening and Cleaning Data for Analysis. *American Journal of Health Studies* 16: 217–19.
http://Findarticles.com/p/articles/mi_m0CTG/is_4_16/ai_83076574.
- P.A.N.D.A. (Practical Analysis of Nutritional Data). 2000. Chapter 2: Data Cleaning.
<http://www.tulane.edu/~panda2/Analysis2/dtclean/dataclean.htm>.
- Patton, Michael. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Porteous, Nancy. 2005. A Blueprint for Public Health Management: The ToolKit's Approach to Program Evaluation. Presentation at the International Program for Development Evaluation Training, June–July 2005. Ottawa, Ontario.
- Porteous, Nancy L., B. J. Sheldrick, and P. J. Stewart. 1997. *Program Evaluation Tool Kit: A Blueprint for Public Health Management*. Ottawa-Carleton Health Department, Ottawa.
<http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/toolkit.html>.
- Rahm, Erhard, and Hong Hai Do. 2000. Data Cleaning: Problems and Current Approaches. University of Leipzig, Germany.
<http://homepages.inf.ed.ac.uk/wenfei/tdd/reading/cleaning.pdf>.
- Rossman, G. B., and B. L. Wilson. 1994. Numbers and Words Revisited: Being 'Shamelessly Methodologically Eclectic.' *Quality and Quantity* 28: 315–27.
- Sieber, S. D. 1973. The Integration of Fieldwork and Survey Methods. *American Journal of Sociology* 78 (6):1335–59.
- Smith, J. A. 1991. *The Idea Brokers: Think Tanks and the Rise of the New Policy Elite*. New York: Free Press. StatSoft. 2008. *Electronic Textbook*.
<http://www.statsoft.com/textbook/glosp.html>.
- Stemler, Steve 2001. An Overview of Content Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation* 7 (17).
<http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>.
- Swimmer, Gene. 2006. Qualitative Data Analysis, Part I. *IPDET Handbook 2005*. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July. University of the West of England. 2006. *Analysis of Textual Data*. Bristol.
<http://hsc.uwe.ac.uk/dataanalysis/qualTextData.asp>.
- U. S. GAO (General Accounting Office). 1996. *Content Analysis: A Methodology for Structuring and Analyzing Written Material*. GAO/PEMD-10.3.1. Washington, DC. (Available free of charge.)

- Washington State University. 2000. *A Field Guide to Experimental Designs: What Is an ANOVA?*
Tree Fruit Research and Extension Center. Wenatchee, WA.
<http://www.tfrec.wsu.edu/ANOVA/basic.html>.
- Weber, Robert Philip 1990. *Basic Content Analysis*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weiss, Christopher, and Kristen Sosulski. 2003. *Quantitative Methods in Social Science: QMSS E-lessons*. Columbia Center for New Media Teaching and Learning, Columbia University, New York.
http://www.columbia.edu/ccnmtl/projects/qmss/anova_about.html.
- Wolcott, H. F. 1990. On Seeking and Rejecting – Validity in Qualitative Research. In *Qualitative Inquiry in Education: The Continuing Debate*, eds. E. W. Eisner and A. Peshkin, 121 – 52. New York: Teachers College Press.

Webové stránky

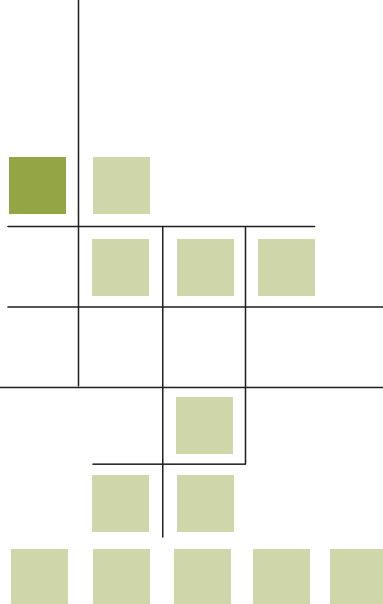
- CAQDAS (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software). 2008.
<http://caqdas.soc.surrey.ac.uk/>.
- Lane, D. M. *Hyperstat Online Textbook*.
<http://davidmlane.com/hyperstat/index.html>.
- Statistics at Square One.
<http://bmj.bmjournals.com/collections/statsbk/index.shtml>.
- Stat Primer.
http://www2.sjsu.edu/faculty/gerstman/Stat_Primer.

Softvér na spracovanie údajov

- AEA (American Evaluation Association).
<http://www.eval.org/Resources/QDA.htm>.
- AnSWR.
<http://www.cdc.gov/hiv/topics/surveillance/resources/software/answr/index.htm> (developer site),
<http://www.cdc.gov/hiv/software/answr/ver3d.htm> (free download site).
- Atlas-ti.
<http://www.atlasti.com/>.
- CDC EZ-Text.
<http://www.cdc.gov/hiv/topics/surveillance/resources/software/ez-text/index.htm> (developer site),
<http://www.cdc.gov/hiv/software/ez-text.htm> (free trial download site)
- Ethnograph.
<http://www.qualisresearch.com/default.htm>.
- Friese, Susanne. 2004. *Overview/Summary of Qualitative Software Programs*.
http://www.quarc.de/software_overview_table.pdf.
- Hyperqual.
<http://home.satx.rr.com/hyperqual/>.
- QSR Software. NVivo 8.
<http://www.qsrinternational.com/>. Qualpro. <http://www.qualproinc.com/>.
- SPSS.
<http://www.spss.com>.
- OpenStat. Version 4.
<http://www.statpages.org/miller/openstat/>. Tutorial for SPSS v. 11.5.
<http://www.datastep.com/SPSSTraining.html/>.
- Getting Started with SPSS for Windows.
http://www.indiana.edu/~statmath/stat_spss/win/.
- WinPure. Data Cleaning Software.
<http://www.winpure.com>.

Príklady analýzy údajov

- Carleton University. *Canadian Foreign Policy Journal*.
<http://www.carleton.ca/npsia/cfpj>.
- IISD (International Institute for Sustainable Development).
<http://www.iisd.org/measure/default.htm>.
- IMF (International Monetary Fund).
<http://www.imf.org/external/pubs/res/index.htm>.
———. <http://www.imf.org/external/np/sta/index.htm>.
- North-South Institute.
<http://www.nsi-ins.ca/ensi/research/index.html>.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).
<http://www.oecd.org/dac/>.
- UNDP (United Nations Development Programme). *Human Development Report 2002*.
<http://www.undp.org/hdr2002>.
- UNEP (United Nations Environmental Programme).
<http://www.grid.unep.ch>.
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization).
<http://www.uis.unesco.org/en/stats/stats0.htm>.
- UNHCR (United Nations High Commission for Refugees).
<http://www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home>.
- UNSD (United Nations Statistics Division).
<http://unstats.un.org/unsd/databases.htm>.
- USAID (U. S. Agency for International Development.)
http://www.usaid.gov/educ_training/ged.html.
———. <http://www.dec.org/partners/eval.cfm>.
- U. S. Census Bureau.
<http://www.census.gov/ipc/www/idbnew.html>.
- WHO (World Health Organization).
<http://www.who.int/health-systems-performance>.
———. Statistical Information System (WHOSIS).
<http://www.who.int/topics/statistics/en/>.
- World Bank.
<http://www.worldbank.org/data>.



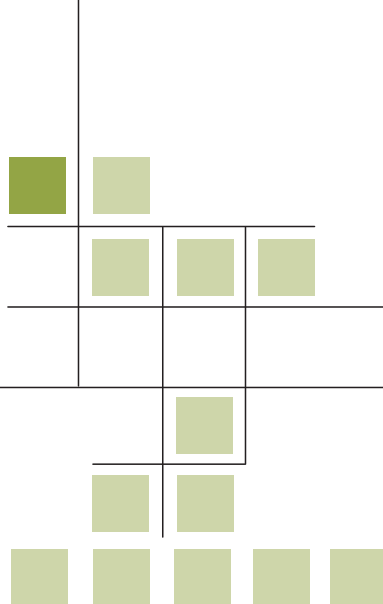
VEDENIE HODNOTENIA

„Konanie by malo vyvrcholiť v múdrosti.“

BHAGAVAD GITA

Kapitola 12: Riadenie hodnotenia

Kapitola 13: Prezertovanie výsledkov



KAPITOLA 12

Riadenie hodnotenia

Hodnotenia môžu byť komplikované počiny. Udržať každého v jeho úlohe, dodržiavať termíny a vykonávať vysoko kvalitnú prácu môže byť náročné. Táto kapitola opisuje spôsoby, ako hodnotitelia môžu plánovať, riadiť, spĺňať normy kvality a zdieľať výsledky tak, aby ich hodnotenia využívali zákonodarcovia na realizáciu zmien.

Táto kapitola má štyri hlavné časti:

- Príprava hodnotiacej matice
- Zazmluvnenie hodnotenia
- Úlohy a povinnosti rôznych hráčov
- Riadenie ľudí, úloh a rozpočtov

Príprava hodnotiacej matice

Kľúčom k úspešným hodnoteniam je plánovanie. Ak je hodnotenie naplánované zle, žiadne neskoršie analýzy, nech sú akokoľvek sofistikované, ho nezachránia. Ako hovorí jedno čínske príslovie: „Aj tisícíľová cesta sa začína prvým krokom.“ Pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa je oveľa vyššia, ak prvý krok a nasledujúce kroky nasmerujú cestovateľa správnym smerom. Putovanie bez jasného zmyslu pre cieľ alebo smer berie čas, energiu a zdroje nielen cestovateľovi, ale aj hodnotiteľovi. Znižuje to aj možnosť, či vôbec prídeme do cieľa. Je preto rozumné pripraviť sa na cestu zbieraním potrebných máp, študovaním alternatívnych trás a odhadom času, nákladov a nástrah, ktorým asi budeme čeliť.

Ako je uvedené v predchádzajúcich kapitolách, hodnotenie návrhu prostredia je vizuálny spôsob mapovania hodnotenia. Zameriava sa na každú z hlavných zložiek pri navrhovaní hodnotenia. Šablóna prostredia nie je vytesaná do kameňa. Môže byť upravená, aby čo najlepšie vyhovovala potrebám hodnotenia. Ako každý iný plán aj plán hodnotenia prechádza opakovaným procesom aktualizácií a kontrol. Keď sa získajú nové informácie, treba skontrolovať niektoré prístupy.

Na realizáciu dobrého hodnotenia nie je potrebná len dobre navrhnutá hodnotiacia matica. Aj najlepšie návrhy môžu mať za následok menej kvalitné hodnotenie, ak sa o jeho realizáciu snažia napríklad ľudia bez potrebných zručností, ak je hodnotenie urobené príliš neskoro na to, aby ovplyvnilo kľúčové rozhodnutie, prípadne ak sa už počas zberu údajov minie rozpočet.

Zazmluvnenie hodnotenia

Manažér hodnotenia je zodpovedný za určenie a odstránenie nedostatku zručností u pracovníkov, ktorí by mali vykonávať hodnotenia. Pracovníci s hodnotiacimi zručnosťami môžu byť nedostatkovým tovarom s vysokým dopytom. Z tohto dôvodu sa hodnotenia často zabezpečujú externe od poradenských firiem alebo jednotlivých konzultantov. Niektoré inštitúcie, ako je Európska únia, externe zabezpečujú takmer všetky svoje hodnotenia. Na to, aby ich objektivita nebola ohrozená, by konzultanti nemali mať žiadne predchádzajúce spojenie s hodnoteným programom.

Dodávateľský spôsob má výhody aj nevýhody. Medzi výhody patrí skutočnosť, že zmluvný partner môže mať podrobné znalosti o odvetví a type hodnoteného programu, môže hovoriť miestnym jazykom a poznať miestne zvyklosti; a v prípade výberového konania by mal byť aj cenovo najefektívnejším dostupným hodnotiteľom. Medzi nevýhody patrí skutočnosť, že dodávateľské riešenie je drahé (proces obstarávania môže byť drahší než vlastná zákazka) a znamená, že sa nezvyší interná kapacita.

Žiadosti na predkladanie návrhov

Proces najímania poradenskej firmy (a niekedy aj jednotlivých konzultantov) sa zvyčajne začína prípravou výzvy/**žiadosti na predkladanie návrhov**, resp. vypísaním verejného obstarávania/súťaže. Na základe legislatívnych pravidiel a postupov sa zmluva môže uzatvoriť len s jedným zmluvným partnerom. Víťazný návrh môže vybrať manažér hodnotenia alebo poverená porota, ktorá sformuluje odporúčanie na základe vopred stanovených kritérií.

Hawkins (2005) navrhuje, aby výzva obsahovala tieto položky:

- účel hodnotenia,
- historický kontext a kontext štúdie,
- kľúčové požiadavky na informácie,
- ciele hodnotenia,
- požadované výstupy,
- časový rámec,
- kritériá pre výberové konanie,
- zmluvné detaily pre projektového manažéra,
- lehotu na podávanie návrhov,
- rozpočet a iné zdroje.

Výber víťazného návrhu by mala urobiť komisia zložená z ľudí so znalosťami a skúsenosťami z hodnotenia, znalosťami programu a kultúry a so záväzkom využiť výsledky hodnotenia. Táto komisia by mala vybrať návrh pomocou kritérií stanovených vo výzve. Z procesu výberového konania by sa mali viesť dôkladné záznamy.

Hawkins radí použiť pri výbere konzultanta tieto kritériá:

- Je výzva adekvátne adresovaná?
- Obsahuje podrobný opis toho, ako sa bude hodnotenie realizovať?
- Akú komunikačnú a oznamovaciu stratégiu navrhuje?
- Existujú dôkazy o kompetentnosti? Aké sú referencie?
- Aké sú náklady? Sú podrobne uvedené?

Keď je zmluvný partner zazmluvnený, má manažér hodnotenia voči zhotoviteľom a hodnoteniu svoje povinnosti. Tie sú nasledovné:

- zachovanie jasných cieľov a zámerov,
- zachovanie vlastníctva štúdie,
- monitorovanie práce a poskytovanie včasnej spätnej väzby,
- rozhodovanie v správnom čase,
- otvorenosť rokovaniam so zmluvným partnerom, ak si zákazka vyžaduje nejaké zmeny.

■ ■ Žiadosť na predkladanie návrhov:

Výzva na predkladanie ponúk týkajúcich sa projektu.

Zadávacie podmienky

■ Zadávacie podmienky (TOR):

Opis kontextu, cieľov a účelu hodnotenia, jednotlivých úloh a povinností členov hodnotiaceho tímu a harmonogramu výstupov.

Zadávacie podmienky (z angl. Terms of Reference, TOR) zahŕňajú opis historického kontextu, cieľov a účelu hodnotenia, jednotlivých úloh a povinností členov hodnotiaceho tímu a harmonogramu na predkladanie výstupov. Zadávacie podmienky zvyčajne opisujú celkové hodnotenie a stanovujú počítačové dohody. Môže ísť o dohodu medzi klientom/zadávatelom a manažérom hodnotenia, manažérom hodnotenia a zmluvným partnerom alebo manažérom hodnotenia a jeho pracovníkmi. Všetci členovia hodnotiaceho tímu by mali mať jasné rozdelenie svojich špecifických povinností pri hodnotení, zvyčajne napísaných vo forme TOR.

TOR by mal realisticky definovať, čo je potrebné splniť v určitom časovom úseku.

TOR môže zahŕňať hodnotiacu maticu alebo jej vypracovanie môže byť jedným z prvých výstupov. Môže odrážať dohody o etike a normách pri realizácii a vykazovaní hodnotenia.

Proces vypracovania zadávacích podmienok môže byť užitočný na zapojenie zainteresovaných strán do diskusie a rozhodovania o tom, akými témami sa bude hodnotenie zaoberať. Zadávacie podmienky stanovujú základné pravidlá, aby všetci zúčastnení pochopili očakávania hodnotenia (rámček 12.1).

Rámček 12.1 Tipy na zostavenie zadávacích podmienok hodnotenia

Nasledujúce tipy môžu byť užitočné pri písaní TOR:

- Jasne stanovte ciele hodnotenia a určite:
 - všeobecné témy a predbežné hodnotiace otázky, ktoré sa majú riešiť,
 - kľúčové subjekty a ako predpokladajú, že využijú hodnotenie,
 - celkový dizajn hodnotenia, ktorý by mal byť odsúhlasený,
 - očakávané výstupy hodnotenia, kedy sa musia predložiť a ako sa využijú,
 - požadovanú odbornosť členov hodnotiaceho tímu,
 - logistické zabezpečenie.
- Nestačí len stanoviť ciele podľa technických či prevádzkových podmienok. Majte jasno v tom, ako by hodnotenie malo pomôcť organizácii.
- Zamerajte sa na predbežné otázky, ktoré sa majú riešiť.
- Nevyberajte príliš veľa otázok. Je lepšie, keď hodnotenie skúma zopár tém do hĺbky, než by malo byť povrchné zamerané na široké spektrum tém.

Zdroj: Prevzaté od UNDP 2006

Podľa *Výkladového slovníka kľúčových pojmov pri hodnotení a riadení na základe výsledkov* (OECD 2002) sú zadávacie podmienky hodnotenia písomnou dokumentáciou, ktorá predstavuje:

- účel a rozsah hodnotenia,
- použité metódy,
- normu, voči ktorej sa bude posudzovať plnenie alebo budú vykonávať analýzy,
- pridelené zdroje a čas,
- požiadavky na oznamovanie.

TOR zvyčajne obsahuje:

- krátky a opisný názov,
- opis projektu alebo programu,
- dôvody a očakávania hodnotenia,
- stanovenie rozsahu a zamerania hodnotenia (témy, ktoré treba riešiť, otázky, ktoré majú byť zodpovedané),
- určenie zapojenia zainteresovaných strán (kto sa bude podieľať, kto bude čo robiť, proces zodpovednosti),
- opis procesu hodnotenia (čo sa bude robiť),
- zoznam výstupov (pracovný plán hodnotenia, priebežná správa, záverečná správa, prezentácie),
- stanovenie nevyhnutných schopností (požadované vzdelanie, skúsenosti, zručnosti, schopnosti),
- predpokladané náklady na základe činností, času, počtu ľudí, odmien za odborné práce, cestovanie a ďalšie náklady.

Zadávacie podmienky sú napísané ako upresnenie, nie namiesto hodnotiacej matice. TOR sa zameriava na povinnosti. Hodnotiacia matica je plán na realizáciu hodnotenia.

Úlohy a povinnosti rôznych hráčov

Na hodnotení pracuje mnoho ľudí. Majú rôzne schopnosti a plnia rôzne úlohy a povinnosti. Medzi kľúčové úlohy patria úlohy klienta (žiadateľa), zainteresovaných strán, vedúcich hodnotenia a hodnotiteľa (zmluva alebo personál). Medzi ľudí zaoberajúcich sa obmedzenými úlohami patria údajoví analytici, poradcovia, pomocní hodnotitelia a pracovníci zabezpečujúci zber údajov. Úlohy a povinnosti každého, kto je do hodnotenia zapojený, treba jasne definovať a schváliť.

Hlavný klient

Hodnotenie môže mať mnoho zainteresovaných strán, ale zvyčajne má len jedného hlavného klienta, ktorý si hodnotenie vyžiadal a ktorý ho zvyčajne

financuje. Hodnotenie vo všeobecnosti vymedzujú konkrétne témy, ktoré chce klient riešiť, plánované využitie hodnotenia a príslušné načasovanie.

Hodnotitelia by sa mali s klientom stretnúť vopred a prediskutovať tieto otázky:

- povaha a kontext žiadosti,
- potreba, téma alebo záujem, čo viedlo k žiadosti o hodnotenie,
- hlavné načasovanie potrieb pre závery hodnotenia,
- otázky zásadného významu pre hodnotenie,
- komunikačný plán a pravidelnosť.

Scrivenov Hlavný kontrolný zoznam hodnotenia (2007) opisuje dôležitosť stretnutia s klientom pred začatím hodnotenia na stanovenie podrobností požiadaviek klienta alebo na navedenie klienta, aby objasnil svoje vnímanie detailov. Scriven navrhuje tieto otázky:

- Čo presne by sa malo hodnotiť?
- Čo z kontextu by to malo zahrnúť?
- Hodnotí hodnotiteľ efekty programu ako celku alebo príspevok každej z jeho zložiek? Hodnotí teóriu klienta o tom, ako zložky fungujú?
- Malo by hodnotenie zväziť dopad vo všetkých relevantných ohľadoch alebo len v niektorých?
- Je hodnotenie formatívne, sumatívne a/alebo deskriptívne?

Ako sa uvádza v kapitole 4, hodnotiaci tím riadi svoj vzťah s hlavným klientom sčasti tým, že vypracuje komunikačný plán. Komunikačný plán pomáha hodnotiteľom pracovať nielen s klientom, ale aj s kľúčovými partnermi, médiami a verejnosťou. Definuje prečo, čo, kde a ako dávať a prijímať informácie. Stanovuje plán na komunikáciu, ktorá zvyčajne zahŕňa rôzne médiá pre rôzne cieľové skupiny. Stanovenie komunikačného plánu je obzvlášť dôležité vtedy, ak hodnotenie zahŕňa citlivé informácie.

Hodnotitelia často vnímajú komunikáciu ako niečo, čo sa stane na konci procesu, keď sa vypracuje správa. V skutočnosti sa komunikácia a príprava komunikačnej stratégie musí riešiť vopred a doladovať počas celého procesu. Komunikácia by sa mala využiť na budovanie podpory pre hodnotenie, zlepšenie hodnotenia a jeho metodiky, pomoc pri získavaní účasti a podporu využívania poznatkov.

Zainteresované strany

Ako sa uvádza v kapitole 4, zainteresované strany sú osoby alebo organizácie iné ako klient, ktoré sa podieľajú na intervencii. Zvyčajne sú to tí, na ktorých má intervencia vplyv, a to buď počas jej realizácie alebo v nasledujúcich rokoch.

Zainteresované strany môžu byť internou alebo externou zložkou

organizácie. Ich úlohy pri hodnotení sa môžu pohybovať od stanovenia tém a otázok pre hodnotenie až po poskytovanie údajov.

Pri participatívnych hodnoteniach môžu zainteresované strany prevziať rôzne povinnosti za hodnotenie. Takéto hodnotenia môžu zahŕňať vybrané zainteresované strany ako súčasť hodnotiaceho tímu, zapojiť ich do prípravy otázok, zberu údajov a analýzy. Zainteresované strany majú väčšiu šancu podporiť hodnotenie a postupovať podľa výsledkov a odporúčaní, ak sú zapojené do procesu hodnotenia. (Rozpravu o participatívnych hodnoteniach nájdete v kapitole 5.)

Do hodnoteného projektu, programu alebo stratégie môže byť prospešné zapojiť aj kritikov. Tým, že určia témy, ktoré sú pre hodnotenie dôležité (a mohli by v skutočnosti hodnotenie diskreditovať, pokiaľ ich nerieši), účasť kritikov posilňuje hodnotiaci proces (CDC 2001).

Príručka participácie Svetovej banky poskytuje užitočný návod na zapojenie zainteresovaných strán, čo je obzvlášť dôležité pre participatívne hodnotenia (Svetová banka 1996). Po určení zainteresovaných strán sa ozrejmi ich účasť. Hodnotitelia sa snažia spolupracovať so zainteresovanými stranami prostredníctvom rôznych prístupov. Často je nevyhnutné prijať osobitné opatrenia na to, aby skupiny, ktoré sú zvyčajne vylúčené z rozhodovacieho procesu, mali hlas. Preto musia hodnotitelia najprv rokovaním dospieť k „tichej“ dohode o ich účasti, usporiadať s nimi participatívne stretnutia a použiť techniky, ktoré umožňujú zainteresovaným stranám na všetkých úrovniach, aby boli vypočuté.

Pre mnohé zainteresované strany sa externý človek, ktorý prichádza s ponukami „participatívneho hodnotenia“, môže zdať podozrivý. Skúsenosti s verejnými inštitúciami, so štátnymi úradníkmi a s donorskými projektmi mohli zanechať negatívne dojmy, ktoré je potrebné napraviť. Dôvera sa môže budovať zdieľaním informácií, prácou prostredníctvom sprostredkovateľov a tým, že sa začína so zainteresovanými pracovať čo najskôr a s čo najširším spektrom. Jeden spôsob, ako budovať dôveru, je zdieľať informácie o tom, čo sa hodnotením zamýšľa. Hodnotitelia to môžu urobiť prostredníctvom individuálnych stretnutí alebo veľkých skupín, akými sú napríklad mestské zasadnutia. Počas týchto stretnutí môžu hodnotitelia zdieľať informácie o spôsoboch a príčinách hodnotenia. Účastníci týchto stretnutí majú možnosť vyjadriť svoje očakávania a obavy. Ak je hodnotenie participatívne a existuje dôvera, môžu byť účastníci pozvaní a môžu začať spolupracovať na hodnotení.

Zverejňovanie dokumentov na webových stránkach a výzva na ich pripomienkovanie je spôsob otvárania komunikácie s akademickou a vedeckou obcou, mimovládnyimi organizáciami (MVO) a dotknutými občanmi. Samozrejme, musí sa to robiť vtedy, keď sa ešte dá uvažovať o nových vstupoch a vykonaní úprav. Najúčinnějšíe to je vtedy, keď hodnotitelia uverejnia odpovede sumarizujúce pripomienky a prijaté opatrenia (či dôvody, prečo ich nezohľadnia).

V niektorých prípadoch je nedôvera taká veľká, že sa od sprostredkovateľov bude žiadať, aby preklenuli priepasť medzi hodnotiteľmi a zainteresovanými stranami. V takýchto prípadoch môže strana, ktorú zainteresované strany rešpektujú, využiť svoje postavenie na spojenie hodnotiteľov a zainteresované strany dohromady.

Hodnotitelia by mali navštíviť aj zainteresované strany, najmä tie, ktoré sú priamo ovplyvnené intervenciou. Môžu sa predstaviť a spýtať, či už počuli o hodnotení a čo si o ňom myslia. Táto neformálna spätná väzba môže byť porovnateľná s tým, čo hodnotiteľ počuje cez iné kanály. Služi ako spôsob overenia konzistencie a na kontrolu odchýlok.

Dat' zainteresovaným stranám hlas pri navrhovaní ich kolektívneho hodnotenia zvyšuje šancu, že sa rozdiely vyriešia a pri témach dôjde ku konsenzu. Skoré zapojenie zainteresovaných strán môže byť opatrením na zabránenie konfliktu. Pre tých, ktorí už pri návrhu hodnotenia majú pocit krivdy, bude opozícia často vnímaná ako jediný možný postoj. Čím väčšia krivda, tým silnejšia asi bude opozícia. Keď sa opozícia zmobilizuje, je ťažké, ak nie nemožné, vec vyriešiť.

Manažér hodnotenia

■ Manažér hodnotenia:

Osoba, ktorá riadi návrh, prípravu, realizáciu, analýzu, oznamovanie, šírenie a následný postup hodnotenia.

Manažér hodnotenia je osoba, ktorá riadi návrh, prípravu, realizáciu, analýzu, oznamovanie, šírenie a celý proces hodnotenia. Môže riadiť niekoľko hodnotení súčasne. V niektorých prípadoch môže riadiť aj vykonávať hodnotenie.

Povinnosti manažéra hodnotenia možno rozdeliť do troch fáz: príprava, realizácia a následné opatrenia (UNFPA 2007). *Príprava* zahŕňa predbežnú prácu definovania hodnotenia a vypracovanie výzvy, TOR, návrh hodnotiacej matice a logistiku. To si vyžaduje, aby manažéri robili nasledovné:

- Stanovili účel a identifikovali užívateľov výsledkov hodnotenia.
- Určili, kto sa potrebuje zapojiť do procesu hodnotenia.
- Stretli sa s hlavnými zainteresovanými stranami.
- Vymedzili rozsah, koncepciu a návrh hodnotiacej matice vrátane otázok.
- Predložili návrh TOR pre hodnotenie a uviedli časový rámec hodnotenia.
- Určili súbor zručností a skúseností potrebných na vykonávanie hodnotenia.
- Dohliadali na vývoj a predbežné testovanie nástrojov na zber údajov a zber existujúcich informácií. Vybrali a zabezpečili, aby existujúce informačné zdroje boli spoľahlivé a dostatočne kvalitné na získanie zmysuplných výsledkov hodnotenia.
- Vybrali, najali a inštruovali hodnotiteľov o účele hodnotenia, matici a pláne práce a podľa potrieb ich prípadne zaškolili.
- Zabezpečili, aby zozbierané podklady a materiály boli predložené včas a v dostatočnom predstihu pred hodnotením tak, aby hodnotiaci tím mal čas prejsť tieto materiály.
- Dohliadali na plán návštev v teréne.

- Zabezpečili dostupnosť finančných prostriedkov na vykonanie hodnotenia.

Realizácia je skutočný priebeh hodnotenia vrátane analýzy, prípravy správ a vykazovania. To si vyžaduje, aby manažéri robili nasledovné:

- Zabezpečili, aby hodnotitelia mali prístup k súborom, správam, publikáciám a všetkým ďalším relevantným informáciám.
- Sledovali priebeh hodnotenia, poskytovali spätnú väzbu a usmerňovali hodnotiteľov počas všetkých fáz realizácie.
- Posudzovali kvalitu hodnotiacich správ a diskutovali o silných a slabých stránkach s hodnotiteľmi, aby návrh správy spĺňal podmienky zadania, aby boli výsledky hodnotenia obhájitelné a odporúčania reálne.
- Dohadovali stretnutie s hodnotiteľmi a kľúčovými zainteresovanými stranami na prerokovanie a pripomienkovanie návrhu správy.
- Schválili konečný produkt a zabezpečili prezentáciu výsledkov hodnotenia zainteresovaným stranám.

V záverečnej fáze nasleduje *hodnotenie* výkonnosti, šírenie výsledkov, sledovanie odporúčaní a vyhodnotenie úspechov a zlyhaní projektu. Počas tejto fázy sú povinnosti manažérov nasledovné:

- Hodnotiť výkon hodnotiteľov a zaznamenať ho.
- Poskytovať výsledky hodnotenia hlavným zainteresovaným stranám a ďalším záujemcom.
- Podporovať realizáciu odporúčaní a využívanie výsledkov hodnotenia pri súčasnom a budúcim programovaní, pravidelne sledovať, aby sa odporúčania realizovali.
- viesť tím pri prehľade poznatkov, aby vedeli určiť, čo sa podarilo, čo by sa malo zopakovať a čo by sa pri pohľade späť dalo urobiť inak.

Počas všetkých troch etáp môže manažér hodnotenia slúžiť ako sprostredkovateľ počas stretnutí, čím všetkým účastníkom umožní podeliť sa o názory a myšlienky.

Ako sprostredkovateľ je manažér zodpovedný za:

- zostavenie programu stretnutia,
- dodržiavanie programu stretnutia,
- zabezpečenie toho, aby boli vypočuté všetky názory,
- dohľad nad rozhodovacím procesom (vzájomná zhoda alebo hlasovanie).

Hodnotiteľ

Hodnotitelia sú ľudia, ktorí vykonávajú v hodnotení hlavnú prácu. Počet hodnotiteľov závisí od veľkosti a rozsahu hodnotenia, rozpočtu a počtu dostupných osôb.

Program OSN pre rozvoj (UNDP 2006) uvádza tieto vlastnosti dobrého hodnotiteľa:

- odborné znalosti v oblasti konkrétneho predmetu,
- znalosť kľúčových rozvojových tém, najmä tých, ktoré sa týkajú hlavných cieľov, alebo schopnosť vidieť „ucelený obraz“;
- oboznámenie sa s činnosťou organizácie a spôsobom vykonávania tejto činnosti,
- hodnotiace zručnosti pri navrhovaní, zbere údajov, analýze údajov a príprave správy,
- zručnosti v používaní informačných technológií.

Fond OSN pre populáciu (UNFPA 2007) uvádza niekoľko potenciálnych povinností hodnotiteľov:

- Poskytovať vstupy týkajúce sa hodnotenia návrhu, priniesť spresnenia a špecifikovať ciele a otázky hodnotenia.
- Vykonať hodnotenie.
- Kontrolovať dostupné informácie/dokumenty.
- Navrhovať/vylepšovať nástroje na prípadné zhromažďovanie dodatočných informácií, vykonávať alebo koordinovať ďalšie zhromažďovanie informácií.
- Uskutočňovať návštevy miest, viesť rozhovory.
- Pri participatívnych hodnoteniach podporovať účasť zainteresovaných strán.
- Pripravovať pravidelné správy/briefingy pre manažéra hodnotenia.
- Analyzovať a syntetizovať informácie, interpretovať zistenia, tvoriť a prerokúvať závery a odporúčania a vyvodit' poučenia.
- Zapájať sa do diskusií o návrhu hodnotiacej správy, opraviť alebo upraviť prípadné vecné chyby alebo nesprávne výklady.
- Usmerňovať úvahy/diskusie s cieľom uľahčiť prezentáciu výsledkov hodnotenia počas seminára/workshopu.
- Dokončiť hodnotiacu správu a pripraviť prezentáciu výsledkov hodnotenia.

Mnoho organizácií sa snaží vytvoriť kritériá pre odborné znalosti jednotlivcov, ktorí sú zapojení do hodnotenia. Vedú sa tiež diskusie o zavedení certifikácie pre hodnotiteľov.

Riadenie ľudí, úloh a rozpočtov

V opise riadenia projektu sa robí veľa prirovnávaní. Niektorí prirovnávajú projektové riadenie k žonglovaniu, pretože projektový manažér musí dávať pozor na veľa vecí naraz (ľudia, úlohy, čas, rozpočet, kvalita). Iní prirovnávajú projektový manažment k dirigovaniu orchestra, pretože projektový manažér stojí obďaleč a diriguje mnoho šikovných ľudí s rôznymi schopnosťami.

Riadenie ľudí

Zabezpečiť, aby hodnotiaci tím fungoval dobre, si vyžaduje celý rad zručností. Táto časť opisuje zručnosti pri riešení konfliktov a budovaní tímu, ktoré musia manažéri zvládnuť.

Manažéri musia takisto zvládať obavy „vlastníkov“ programu. Niektorí ľudia sa môžu obávať, že hodnotenie sa zameria na negatívne javy, keďže práve tomu sa venuje najviac pozornosti. Môžu sa obávať, že niektoré negatívne zistenia hodnotenia môžu byť pre celkovo dobrý program škodlivé. Obavy môžu nastať aj vtedy, keď ťažko zmerateľný dopad programu spôsobí chybný záver, že program je neúčinný, s negatívnymi dôsledkami na jeho financovanie.

Jedným zo spôsobov, ako môžu hodnotitelia riešiť obavy vlastníkov programu vyplývajúce z hodnotenia, je zapojiť ich do stanovenia tém, ktorými by sa malo hodnotenie zaoberať. Hodnotitelia im musia dať aj príležitosť na preskúmanie hodnotiacich pracovných plánov, zistení a odporúčaní.

Zručnosti pri riešení konfliktov

Medzi ľuďmi, ktorí pracujú v skupinách, sa často vyskytujú konflikty. Dve najčastejšie používané zručnosti pri riešení konfliktov sú komunikácia a načúvanie. Dôležité komunikačné zručnosti zahŕňajú používanie postoja Ja namiesto jazyka Ty. Schopnosť načúvať znamená utvrdzovať, že poslucháč správne pochopil hovoriaceho („Počujem, že hovoríš... Je to správne?“).

Nie všetky konflikty by sa mali skončiť víťazom a porazeným. Najkonštruktívnejšie konflikty sa končia „vítazne“ pre obe strany (rámček 12.2).

Zručnosti budovania tímu

Práca v tíme si vyžaduje celý rad zručností. Ide o nasledovné zručnosti:

- *Načúvanie:* Členovia tímu by mali rozvíjať a používať zručnosť aktívne načúvať. Táto schopnosť by mohla byť najcennejším aktívom tímu.
- *Kladenie otázok:* Členovia tímu by mali klásť otázky na objasnenie a rozpracovanie toho, čo hovoria druhí.
- *Presviedčanie:* Členovia tímu možno budú potrebovať vymeniť si názory, vypracovať, obhájiť a prehodnotiť svoje nápady.
- *Rešpektovanie:* Členovia tímu by mali rešpektovať názory druhých a povzbudzovať a podporovať ich nápady a úsilie.
- *Pomoc:* Členovia tímu by si mali navzájom pomáhať tým, že ponúknu pomoc tam, kde je to potrebné.

Riadenie tímu si vyžaduje niektoré ďalšie zručnosti (rámček 12.3).

Na vytázenie maxima z tímov sa dajú použiť rôzne techniky. Na zber nápadov od skupiny ľudí v krátkom čase sa využíva **brainstorming**. Každý človek prispeje svojím nápadom k hodnotiacej otázke, ktorá sa napíše na

■ ■
Brainstorming: Spôsob zberu nápadov od skupiny ľudí v krátkom čase.

interaktívnu tabuľu. Jedna osoba má taký nápad, ďalšia onaký. Moderátor oslovuje každého v skupine, až kým nie sú k dispozícii žiadne ďalšie nápady. Základným pravidlom je, že každý nápad ide na tabuľu – neexistuje žiadny zlý nápad.

Nevedie sa nijaká diskusia o nápadoch. Takto sa vypočujú všetky nápady. Skupina ako celok potom začne určovať spoločné nápady a vytvorí sa nový zoznam.

Mapovanie konceptu je zjednodušený skupinový proces na získanie nápadov od všetkých účastníkov a ich zhromaždenie a usporiadanie podľa dôležitosti. Začína sa generovaním nápadov prostredníctvom brainstormingu

■
Mapovanie konceptu:
Zjednodušený skupinový proces na získanie nápadov od všetkých účastníkov a ich zhromaždenie a usporiadanie podľa dôležitosti.

Rámček 12.2 Tipy na riešenie konfliktov

Manažéri môžu pomôcť pri riešení konfliktov rôznymi spôsobmi:

- Doviesť tých, ktorí majú medzi sebou konflikt, na stretnutie. Umožniť, aby každá strana stručne zhrnula svoj názor, a to bez prerušenia. Ak jedna osoba neumožní druhej dokončiť alebo začne kritizovať, treba ju zastaviť.
- Nechať ľudí, aby vyjadrili svoje pocity. To je dlhá cesta k zmenšovaniu konfliktu.
- Požiadajte, aby každá zúčastnená osoba opísala kroky, ktoré by si priala vidieť u druhých.
- Vypočúť si obe strany. Spýtať sa samého seba, či existuje niečo v pracovnej situácii, čo je príčinou tohto konfliktu. Ak áno, zvážiť spôsoby, ako zmeniť pracovnú situáciu na riešenie konfliktu.
- Nevyberať si strany. Pripomenúť účastníkom cieľ alebo zámer hodnotenia a snažiť sa nájsť spôsob, ako pomôcť obom stranám tento cieľ dosiahnuť.
- Žiadať od účastníkov, aby pracovali na vyriešení ich sporu. Nechať ich aj naďalej sa stretávať a riešiť konflikt. Stanoviť čas na kontrolu pokroku.

a zobrazovania podobnosti. Každý nápad sa zapíše na samostatnú kartičku a prilepí sa na stenu.

Ak sa už neponúkajú žiadne ďalšie nápady, účastníci sa majú pozrieť na všetky nápady a usporiadať kartičky do skupín, ktoré by mohli reprezentovať podobný pojem alebo tému. Účastníci pre každý pojem/tému vyberú vhodný štítok. Moderátor vedie diskusiu o význame každého nápadu a o tom, prečo je alebo nie je dôležitý. Niektoré relatívne nedôležité pojmy alebo témy môžu v tejto fáze vypadnúť, nápady pod nimi sa môžu vyhodiť alebo presunúť do iných rubrik. Keď účastníci prezrú zoskupenia na stene, môžu požiadať moderátora o presunutie ďalších nápadov do iných kategórií.

Ak sú účastníci spokojní s konceptami/témami a zoskupeniami pod nimi, môže ich moderátor zoradiť. Každý účastník dostane niekoľko nalepiek v závislosti od počtu pojmov/tém, ktoré chce moderátor vybrať ako dôležité. Ak je ich päť, potom každý účastník dostane päť nalepovacích bodov.

Účastníci majú umiestniť bod vedľa každého z piatich pojmov/tém, ktoré považujú za najdôležitejšie. Moderátor potom identifikuje päť pojmov/tém s najväčším počtom bodov a zoradí ich podľa počtu získaných bodov. Tento proces sa môže opakovať aj s nápadmi pod každým pojmom/témou.

Riadenie úloh

Riadenie úloh niekedy vyzerá jednoduchšie než riadenie ľudí, avšak aj tento proces má svoje vlastné úskalnia. Základom je neustále zameranie na cieľ hodnotenia a najdôležitejšie úlohy.

Mapa úloh dokáže pomôcť tak, že zobrazí priradenú úlohu každého jednotlivca spolu s termínom začiatku a ukončenia (tabuľka 12.1). Môže sa použiť aj **Ganttov diagram** (obrázok 12.1). Ganttov diagram je užitočný

Rámček 12.3 Tipy na zlepšenie tímovej práce

Nasledujúce tipy pomôžu manažérom zlepšiť spôsob, akým členovia tímu spoločne pracujú:

- Rozprávajte sa o účeloch a význame konkrétnej práce.
- Zapojte sa do aktívneho počúvania, pomáhajte druhým vyjadriť svoje myšlienky prostredníctvom efektívneho parafrázovania.
- Spolupracujte s kolegami a ostatnými v pozitívnom duchu, vážte si jedinečný prínos a pohľad každého človeka.
- Odložte osobné predsudky kvôli hľadaniu odpovedí na ťažké otázky pre dobro ľudí zasiahnutých projektom, programom alebo hodnotením.
- Odložte obranné postoje voči výsledkom hodnotenia.

Zdroj: NEIR TEC 2004

nástroj na monitorovanie. Priehradka každej úlohy sa dá vyplniť na zobrazenie skutočného pokroku oproti tomu, čo bolo naplánované. Diagram zobrazuje aj závislosť jednej úlohy od dokončenia inej úlohy alebo lievik, do ktorého sa zbíha príliš veľa úloh na dokončenie. Šablóny Ganttovho diagramu obsahujú mnoho softvérových balíkov.

Činnosti sa musia monitorovať, aby boli úlohy dokončené podľa plánu. Ak nedôjde k očakávanému pokroku, musí hodnotiteľ určiť prekážky a spôsob ich odstránenia. Je dôležité, aby sa členovia tímu nebáli nahlásiť problémy, pretože problémy je najjednoduchšie riešiť čo najskôr.

Aj keď je dôležité mať plán, je rovnako dôležité flexibilne čeliť prekážkam. Úpravy možno vykonať pridelením viac času alebo prostriedkov alebo znížením množstva úloh.



Mapa úloh:

Tabuľka, ktorá určuje úlohy, zodpovedné osoby a termíny začatia a splnenia.



Ganttov diagram:

Diagram na ilustráciu harmonogramu projektu.

Riadenie rozpočtov

Podľa Sandersa (1983) obsahuje rozpočet hodnotenia zvyčajne 10 kategórií:

- mzdy a benefity pracovníkov hodnotenia,
- konzultanti,
- cestovné a diéty (pre pracovníkov a konzultantov),
- komunikácia (poštovné, telefonické hovory, atď.),
- tlač a kopírovanie,
- spracovanie údajov,
- tlačené materiály,
- materiál a zariadenie,
- zmluvy so sub-dodávateľmi,
- réžia (zariadenia, pomôcky).

Horn (2001) poskytuje podrobný kontrolný zoznam na vytvorenie rozpočtu hodnotenia. Tento zoznam rozdeľuje položky výdavkov do typov vyššie uvedených kategórií. Vedúci hodnotenia dokáže vypočítať náklady pre každú z kategórií, a tak odhadnúť celkové náklady na hodnotenie.

Ak sa rozpočet hodnotenia vyšplhá vysoko, možno uvažovať o niektorých úsporných opatreniach, ktoré vypracovali Fitzpatrick, Sanders a Worthen (2004):

- Využiť dobrovoľníkov alebo lacnejších pracovníkov.
- Využiť miestnych odborníkov na zber údajov, čím sa znížia cestovné náklady.
- Zaškoliť lacnejší personál na vykonávanie vybraných úloh.
- Požičať si vybavenie, ľudí, materiál a zásoby.
- Usilovať sa o nepeňažné príspevky od organizácie, v ktorej je zamestnaný externý hodnotiteľ.
- Znížiť rozsah hodnotenia (možno odloženie niektorých častí do budúcnosti).
- Použiť existujúce meradlá, údaje alebo správy.
- Použiť finančne nenáročný zber údajov, pri ktorom možno obetovať presnosť bez vážnych následkov.
- Využiť verejné oznamovacie prostriedky na šírenie výsledkov.
- Zvýšiť efektivitu prostredníctvom dobrého manažmentu.

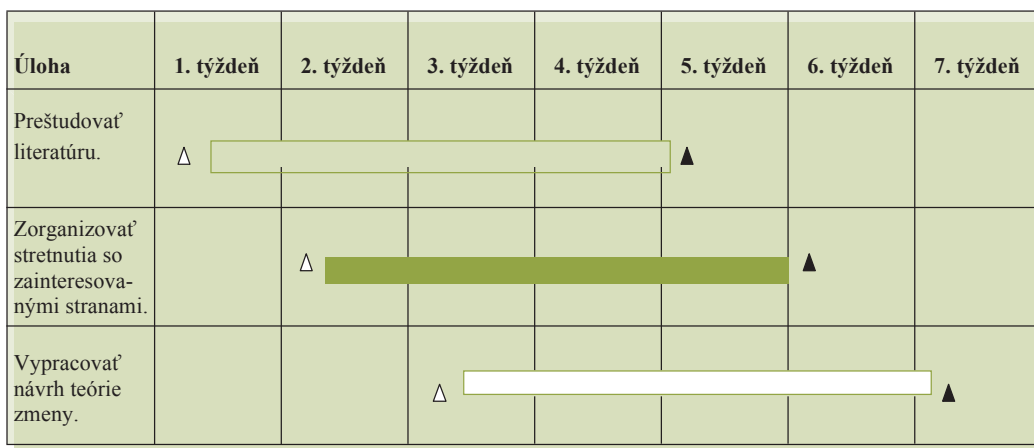
Podiel rozpočtu programu alebo projektu venovaný na hodnotenie závisí od mnohých faktorov vrátane propagácie projektu alebo programu, plánovaného rozsahu hodnotenia a rizík straty dobrej povesti, ak hodnotenie niečo vynechá. V Hodnotiacej príručke nadácie Kellogg (1998) sa uvádza, že rozpočet hodnotenia by mal predstavovať päť až 10 percent z celkového rozpočtu projektu. Ďalší odborníci na hodnotenie naznačujú, že na hodnotenie by sa malo vyhradiť jedno až tri percentá nákladov programu alebo projektu (toto percento je menšie u väčších projektov).

Tabuľka 12.1 Vzorová mapa úloh

Úloha	Zodpovedná osoba	Údaj na začiatku	Údaj na konci
Preštudujte externú literatúru a určite súvisiace vnútorné a vonkajšie témy.	Anna, Miguel a Kabir	7/1	7/4
Preštudujte programovú/projektovú dokumentáciu (napr. uznesenie správnej rady, rozhodnutia, správy dozornej rady) konkrétnej intervencie.	Kabir	7/5	7/23
Naplánujte a zorganizujte stretnutia s klientom.	Anna	7/15	7/31
Určite hlavné zainteresované strany a naplánujte stretnutia.	Kabir a Miguel	7/15	7/17
Spíšte zhrnutie stretnutia s klientom a urobené rozhodnutia.	Anna	8/1	8/3
Uskutočnite stretnutia so zainteresovanými stranami a zhrňte témy.	Anna a Miguel	8/5	8/15
Vypracujte počiatočný návrh hodnotenia.	Anna	7/1	8/31

Zdroj: Autori

Obrázok 12.1 Vzorový Ganttov diagram



Zdroj: Autori

Riadenie projektov

Projektový manažment spočíva v riadení všetkých aspektov projektu zároveň vrátane načasovania, rozsahu, nákladov a dostupných zdrojov. Projektový manažment je proces zahŕňajúci rôzne fázy. Existuje mnoho modelov projektového manažmentu a niekoľko certifikačných programov v oblasti projektového manažmentu. Michael Greer (2001), odborník na projektový manažment, vyvinul model, ktorý kladie dôraz na kroky a výsledky. Jeho model rozdeľuje projektový manažment do piatich fáz:

- spustenie,
- plánovanie,
- realizácia,
- kontrola,
- ukončenie.

Každá fáza je rozdelená do krokov, ktoré Greer nazýva *činnosti*. Uvádza 20 činností, ktoré sa majú vykonať počas piatich fáz (tabuľka 12.2).

Tabuľka 12.2 Greerových 20 činností projektového manažéra

Fáza/aktivita	Výsledky úspešnej realizácie
Fáza spustenia	
1. Preukázať potrebu a uskutočniteľnosť projektu.	<ul style="list-style-type: none"> • Preukázať potrebu výstupov projektu a približne opísať výstupy, prostriedky na vytvorenie výstupov, náklady na vytvorenie a implementáciu výstupov a výhody, ktoré sa majú implementáciou výstupov získať.
2. Schválenie projektu.	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnutie sponzora o (ne)realizácii. • Pridelí sa projektový manažér, ktorý formálne projekt zastupuje a je oprávnený použiť prostriedky na projektové aktivity. Vytvorí sa projektová charta, ktorá (a) formálne projekt etabluje, (b) vydáva ju externý manažér projektu a na dostatočne vysokej organizačnej úrovni, ktorý môže uvoľniť prostriedky na potreby projektu a (c) oprávňuje projektového manažéra použiť prostriedky na projektové aktivity.
3. Súhlas s fázou realizácie.	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnutie o (ne)realizácii prijme sponzor, čím oprávňuje projektového manažéra používať organizačné zdroje na činnosti v príslušnej fáze. • Písomný súhlas s fázou, ktorý (a) formálne uznáva existenciu fázy a (b) vydáva ho externý manažér projektu a na dostatočne vysokej organizačnej úrovni tak, aby vyhovел potrebám projektu.
Fáza plánovania	
4. Opísať rozsah projektu.	<ul style="list-style-type: none"> • Stanoviť rozsah projektu. • Rozvrhnúť plán riadenia. • Rozdeliť prácu.
5. Definovať a zoradiť projektové aktivity.	<ul style="list-style-type: none"> • Stanoviť činnosti, ktoré sa budú vykonávať. • Aktualizovať štruktúru rozdelenia práce. • Pripraviť sieťový diagram.
6. Odhadnúť trvanie aktivít a požadovaných zdrojov.	<ul style="list-style-type: none"> • Odhadnúť čas potrebný na každú činnosť a predpoklady vzťahujúce sa na každý odhad. • Stanoviť požiadavky na zdroje. • Aktualizovať zoznam činností.
7. Vypracovať projektový harmonogram.	<ul style="list-style-type: none"> • Pomocné údaje, akým je priebežné využitie zdrojov, predpovede cash flow, harmonogramy objednania/dodania, a tak ďalej
8. Odhadnúť náklady.	<ul style="list-style-type: none"> • Odhady nákladov na dokončenie každej činnosti. • Pomocný údaj vrátane predpokladov a obmedzení. • Plán riadenia nákladov opisujúci ako postupovať pri zmene nákladov.

Tabuľka 12.2 (pokračovanie)

Fáza/aktivita	Výsledky úspešnej realizácie
9. Vytvoriť rozpočet a plán výdavkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Odhadnúť východiskové náklady alebo časovo rozložený rozpočet nákladov na meranie/monitorovanie. • Plán výdavkov, ktorý uvádza, koľko sa vynaloží na aké prostriedky a v akom čase.
10. Vytvoriť formálny plán kvality (voliteľné).	<ul style="list-style-type: none"> • Plán riadenia kvality vrátane prevádzkových definícií. • Kontrolné zoznamy overovania kvality.
11. Vytvoriť formálny plán projektovej komunikácie (voliteľné).	<ul style="list-style-type: none"> • Plán riadenia komunikácie vrátane štruktúry zberu, distribúcie a opisu informácií, ktoré majú byť šírené, harmonogramov s uvedením, kedy sa budú informácie vytvárať, a spôsobu aktualizácie komunikačného plánu.
12. Organizovať a získavať pracovníkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Pridelenie úloh a povinností. • Personálny plán. • Organizačná schéma s prípadnými detailmi. • Projektoví pracovníci. • Adresár projektového tímu.
13. Stanoviť riziká a plán ako na ne reagovať (voliteľné).	<ul style="list-style-type: none"> • Materiál opisujúci potenciálne riziká vrátane zdrojov, symptómov a spôsoby ich riešenia.
14. Plánovať a získať vonkajšie zdroje (voliteľné).	<ul style="list-style-type: none"> • Plán riadenia obstarávania o tom, akým spôsobom sa budú najímať dodávatelia. • Pracovný výkaz alebo vyhlásenie o požiadavkách s opisom položky (produktu alebo služby), ktorá sa má obstarávať. • Ponuková dokumentácia. • Hodnotiace kritériá (prostriedky na bodovanie návrhov dodávateľov). • Zmluva s jedným alebo viacerými dodávateľmi tovarov alebo služieb.
15. Usporiadať projektový plán.	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexný plán projektu, ktorý zjednocuje všetky výstupy z predchádzajúcich činností plánovania projektu.
16. Uzavrieť plánovaciu fázu projektu.	<ul style="list-style-type: none"> • Projektový plán, ktorý bol písomne schválený zo strany sponzora („zelená“ na spustenie prác na projekte).
17. Znovu prejsť projektový plán a v prípade potreby ho upraviť.	<ul style="list-style-type: none"> • Istota, že podrobné plány na vykonanie určitej fázy sú ešte vždy presné a efektívne dosiahnu výsledky tak, ako sa plánovalo.

Tabuľka 12.2 (pokračovanie)

Fáza/aktivita	Výsledky úspešnej realizácie
Realizačná fáza	
18. Realizovať projektové činnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • Výsledky práce (výstupy). • Zmena požiadaviek (na základe rozšíreného alebo zazmluvneného projektu). • Pravidelné správy o priebehu. • Posudzovanie a zlepšovanie (v prípade potreby) výkonnosti tímu. • Vyžiadanie ponúk/návrhov na výstupy, výber dodávateľov (zhotoviteľov) a opätovné zazmluvnenie. • Spravovanie zmlúv na dosiahnutie požadovaných pracovných výsledkov.
Kontrolná fáza	
19. Kontrola projektových činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodovanie o prijatí skontrolovaných výstupov. • Nápravné opatrenia ako napríklad prepracovanie výstupov, úpravy pracovného procesu, atď. • Aktualizácia plánu a rozsahu projektu. • Zoznam získaných poznatkov. • Zlepšenie kvality. • Kontrolné zoznamy o ukončených hodnoteniach (v prípade potreby).
Záverečná fáza	
20. Ukončenie projektových činností.	<ul style="list-style-type: none"> • Formálne potvrdenie, písomne doložené, že sponzor akceptoval produkt tejto fázy alebo činnosti. • Formálne potvrdenie pracovných produktov dodávateľa a aktualizácia súborov dodávateľa. • Aktualizované projektové záznamy pripravené na archiváciu. • Plán nasledujúcich opatrení a/alebo pracovných produktov.

Zdroj: Greer 2001 (pretlač s povolením)

Zhrnutie

Plánovanie je dôležité na to, aby hodnotenie splnilo svoje ciele. Každý hodnotiteľ musí pochopiť svoju úlohu a povinnosti vo vzťahu k ostatným, ktorí s ním na hodnotení spolupracujú. Zadávacie podmienky dávajú tieto povinnosti do tlačenej podoby, aby si ich všetci preštudovali.

Pri riešení otázok týkajúcich sa personálu, času, úloh a nákladov musia mať manažéri neustále na pamäti cieľ hodnotenia. Každé rozhodnutie by malo byť založené na dosiahnutí cieľov hodnotenia.

Zoznam použitej literatúry

- Belmelans Videc, M. L., R. C. Rist, and E. Vedung. 1997. *Sticks, Carrots, and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Billson, Janet Mancini. 2004. *The Power of Focus Groups: A Training Manual for Social, Policy, and Market Research: Focus on International Development*. Burlington, RI: Skywood Press.
- CDC (U.S. Centers for Disease Control and Prevention). 2001. *Introduction to Program Evaluation*. http://www.cdc.gov/tobacco/tobacco_control_programs/surveillance_evaluation/evaluation_manual/00_pdfs/Chapter1.pdf.
- Chelimsky, E. 1987. "The Politics of Program Evaluation." *Social Science and Modern Society* 25: 24–32.
- de Regt, Jacomina. 1996. "Mozambique: Country Implementation Review." In *World Bank Participation Sourcebook*, 83–88. Washington, DC: World Bank. <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sb0211.pdf>.
- ESRC (Economic and Social Research Council). 2007. "Welcome to ESRC Today. Top Ten Tips." http://www.esrc.ac.uk/ESRCInfoCentre/Support/Communications_toolkit/communications_strategy/index.aspx.
- Feuerstein, M. T. 1986. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programs with Participants*. London: MacMillan, in association with Teaching Aids at Low Cost.
- Fitzpatrick, Jody L., James R. Sanders, and Blaine R. Worthen. 2004. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Pearson Education.
- Greer, Michael. 2001. "20 Key Project Manager Actions and Results." In *The Project Manager's Partner*. Amherst, MA: HRD Press. <http://www.michaelgreer.com/20-actns.htm>.
- . 2008. *Michael Greer's Project Management*. <http://www.michaelgreer.com>.
- Hawkins, Penny. 2005. "Contracting Evaluation." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June 30–July 1.
- Horn, Jerry 2001. *A Checklist for Developing and Evaluating Evaluation Budgets*. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluationbudgets.pdf>.
- Kellogg Foundation. 1998. *Evaluation Handbook*. Battle Creek, MI. <http://www.wkcf.org/Pubs/tools/Evaluation/Pub770.pdf>.
- King, Jean A., Laurie Stevahn, Gail Ghore, and Jane Minnema. 2001. "Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies." *American Journal of Evaluation* 222: 229–47. <http://www.nbowmanconsulting.com/Establishingpercent20Essentialpercent20Programpercent20Evaluatorpercent20Competencies.pdf>.
- Kirkhart, K. E. 2000. "Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence." In *The Expanding Scope of Evaluation Use*, ed. V.J. Caracelli H. Preskill, 5–24. New Directions for Evaluation No. 88. San Francisco: Jossey-Bass. Kusek,
- Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC: World Bank.
- Lawrence, J. 1989. "Engaging Recipients in Development Evaluation: The 'Stake-holder' Approach." *Evaluation Review* 13 (3): 243–56.
- Leeuw, Frans. 1991. "Policy Theories, Knowledge Utilization and Evaluation." *OECD World Forum on Statistics: Knowledge and Policy*, vol. 4, 73–91. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- McNamara, C. 1999. *Checklist for Program Evaluation Planning*. <http://www.managementhelp.org/evaluatn/chklist.htm>.
- Muir, Edward. 1999. "They Blinded Me with Political Science: On the Use of Non-Peer Reviewed Research in Education Policy." *Political Science and Politics* 32 (4): 762–64.

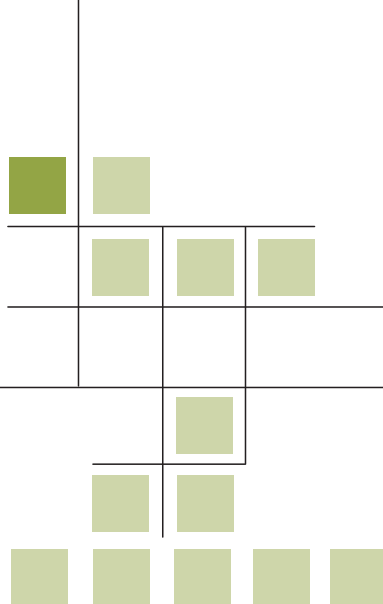
- NCSTE (Chinese National Centre for Science and Technology Evaluation), and IOB (Policy and Operations Evaluation Department [the Netherlands]). 2006. *Country-Led Joint Evaluation of the ORET/MILIEV Programme in China*. Amsterdam: Aksant Academic Publishers.
- NEIR TEC (Northeast and the Islands Regional Technology in Education Consortium). 2004. *Gathering Together and Planning: Exploring Useful Skills for Educators to Develop Through Collaborative Evaluation*.
<http://www.neirtec.org/evaluation/PDFs/GatherTogether3.pdf>.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). n.d. *DAC Evaluation Quality Standards for Test Phase Application*. Development Assistance Committee, Paris.
<http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>.
- . 2002. *OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Development Assistance Committee, Paris.
- Patton, Michael Q. 1977. "In Search of Impact: An Analysis of the Utilization of Federal Health Evaluation Research." In *Using Social Research in Public Policy Making*, ed. C. H. Weiss, 141–64. Lexington, MA: Lexington Books.
- . 1997. *Utilization-Focused Evaluation*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- . 2005. "Qualitative Methods and Analysis for Development Evaluation." International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, June 27–29.
- Reh, F. John. n.d. "How to Be a Better Manager."
<http://management.about.com/cs/midcareermanager/a/htbettermgr.htm>.
- . 2007. "Management Tips."
http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/mgt_tips03.htm.
- Rist, Ray C., and N. Stame. 2006. *From Studies to Streams: Managing Evaluative Systems*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Rossi, Peter Henry, Howard E. Freeman, and Mark W. Lipsey. 1999. *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rutman, L. 1980. *Planning Useful Evaluations: Evaluability Assessment*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sanders, James R. 1983. "Cost Implications of the Standards." In *The Cost of Evaluation*, eds. M. C. Alkin and L. C. Solman, 101–17. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Schwartz, R. 1998. "The Politics of Evaluation Reconsidered: A Comparative Study of Israeli Programs." *Evaluation 4*: 294–309.
- Schwartz, R., and J. Mayne. 2004. *Quality Matters: Seeking Confidence in Evaluating, Auditing, and Performance Reporting*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Scriven, Michael. 2007. "Key Evaluation Checklist."
http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf/.
- Stufflebeam, Daniel L. 1999. "Evaluations Plans and Operations Checklist."
http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/plans_operations.pdf.
- Tilley, Nick. 2004. *Applying Theory-Driven Evaluation to the British Crime Reduction Programme: The Theories of the Programme and of Its Evaluations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- UNFPA (United Nations Population Fund). 2007. "Tool No. 5: Planning and Managing an Evaluation." *Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit*. New York.
<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/5managing.pdf>.
- Weiss, Carol H. 1973. "Where Politics and Evaluation Research Meet." *Evaluation 1*: 37–45.
- . 2004. *Identifying the Intended Uses of an Evaluation*. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Ottawa, July.
http://www.idrc.ca/ev_en.php?ID=58213_201&ID2=DO_TOPIC.
- Wholey, J. S. 1979. *Evaluation: Promise and Performance*. Washington, DC: Urban Institute.
- . 1994. "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation." In *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, and Kathryn E. Newcomer, 15–39. San Francisco: Jossey-Bass.
- Widavsky, A. 1972. "The Self-Evaluating Organization." *Public Administration Review* 32: 509–20.
- World Bank. 2006. *The World Bank Participation Sourcebook*. Washington, DC: World Bank.
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.

Webové stránky

- Canadian Evaluation Society. *Professional Designation Project*.
http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=6&_lang=EN.
- Conflict Resolution Information Source. <http://www.crinfo.org/index.jsp>. Conflict Resolution Network.
<http://www.crnhq.org/>.
- EIB (European Investment Bank Group). 2008. "What Is the EIB Group?"
http://www.eib.org/attachments/general/whatis_eibgroup_2008_en.pdf.
- ESRC (Economic and Social Research Council). "ESRC Society Today: Communication Strategy."
http://www.esrc.ac.uk/ESRCInfoCentre/Support/Communications_toolkit/communications_strategy/index.aspx.
- Europe Aid Co-operation Office. 2005. *Evaluation Methods*.
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm.
- . 2006. *Methodological Bases*.
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_en.htm.
- European Commission. 2008. *Evaluation Network*.
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/tech_en.htm.
- Evalnet. 2000.
<http://www.evalnet.co.za/services/>.
- IBSTPI (International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction).
Competencies for Internal Staff and External Consultants Conducting Evaluations in Organizational Settings.
<http://www.ibstpi.org/Competencies/evaluatorcompetencies.htm>.
- IDRC (International Development Research Centre). 2004. *Evaluation Planning in Program Initiatives*.
<http://web.idrc.ca/uploads/user-S/108549984812guideline-web.pdf>.
- MSH (Management Sciences for Health), and UNICEF (United Nations Children's Fund). "Quality Guide: Stakeholder Analysis." In *Guide to Managing for Quality*.
[http://bsstudents.uce.ac.uk/sdrive/Martinpercent20Beaver/Week percent 202/Quality percent20Guide percent20- percent20Stakeholder percent20 Analysis.htm](http://bsstudents.uce.ac.uk/sdrive/Martinpercent20Beaver/Week%20Qualitypercent20Guidepercent20percent20Stakeholderpercent20Analysis.htm).
- Treasury of Board of Canada Secretariat. 2005. *Improving the Professionalism of Evaluation*. http://www.tbssct.gc.ca/eval/dev/Professionalism/profession_e.asp.
- UNDP (United Nations Development Programme). 2006. *Planning and Managing an Evaluation Website*.
http://www.undp.org/eo/evaluation_tips/evaluation_tips.html.
- UNFPA (United Nations Population Fund). 2004. *Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit*.
<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/5managing.pdf>.
- Weiss, Carol. *Identifying the Intended Use(s) of an Evaluation*. International Development Research Centre.
http://www.idrc.ca/ev_en.php?ID=58213_201&ID2=DO_TOPIC.
- Western Michigan University Evaluation Center. *Evaluation Checklists*.
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/checklistmenu.htm>.
- . *The Checklist Project*. <http://evaluation.wmich.edu/checklists>.

Príklady Zadávacích podmienok

- ADB (Asian Development Bank). 2008. *Model Terms of Reference Diagnostic City Water Assessment* (Links). <http://www.adb.org/Water/tools/City-Water-Assessments.asp>.
- CIDA (Canadian International Development Agency). *Model for Evaluation Terms of Reference*. [http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/US\\$file/tor_sample_text.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/US$file/tor_sample_text.pdf).
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). *FAO Model Terms of Reference for a Joint Evaluation Mission*. <http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/233/en/torseng.doc>.
- UNDP (United Nations Development Programme). 2002. *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*. <http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/ME-HandBook.pdf>.



KAPITOLA 13

Prezentovanie výsledkov

Po dokončení zberu údajov a ich analýze nastáva čas na predbežné výsledky a plánovanie oznámenia konečných výsledkov. Podeliť sa o to, čo sme zistili, je jednou z najdôležitejších súčastí hodnotenia. Bez toho nemožno uskutočniť zmenu. Výsledky možno prezentovať písomne (prostredníctvom záznamov a správ) alebo ústne (na poradách a prezentáciách).

Táto kapitola má štyri hlavné časti:

- Vytváranie komunikačnej stratégie
- Písanie správy o hodnotení
- Vizualne zobrazovanie informácií
- Ústna prezentácia

Vytváranie komunikačnej stratégie

Hodnotenie, ktoré sa nepoužije na to, aby informovalo druhých, nemá veľkú hodnotu. Keď navrhujeme hodnotenie, je dôležité myslieť na to, že cieľom je poskytnúť zainteresovaným stranám rozhodujúce informácie, ktoré umožnia rozhodovanie. Cieľom hodnotenia nie je získať poznatky len pre to, aby sme získali poznatky. Toto je kľúčovým rozdielom medzi hodnotením a výskumom. Je nevyhnutné, aby sme výsledky hodnotenia komunikovali zreteľne, presne a tak, aby z neho malo publikum čo najväčší úžitok.

Komunikačná stratégia je preto dôležitou súčasťou hodnotenia. V tomto texte sme už zdôraznili, že dobrá komunikácia sa začína na samom začiatku hodnotenia a treba ju udržiavať počas celého hodnotenia. Nie je to činnosť, ktorej by sme sa venovali iba v závere hodnotenia. Klient a hlavné zúčastnené strany by sa mali podieľať nielen na plánovaní hodnotenia, ale aj na rozvíjaní postupov a komunikačných prostriedkov na prezentáciu výsledkov a povzbudenie spätnej väzby.

Komunikačnú stratégiu preto treba rozvíjať hneď od začiatku. Mala by určovať:

- kto potrebuje informácie o hodnotení,
- aké informácie potrebuje,
- v akom formáte by informácie mali byť,
- kedy ich treba poskytnúť,
- kto je zodpovedný za ich poskytovanie.

Dobrá komunikačná stratégia zahŕňa všetky fázy a produkty hodnotenia. Využíva rôzne formy komunikácie prispôbené individuálnym potrebám zúčastnených strán.

Komunikačnú stratégiu hodnotenia možno začať objasňujúcou diskusiou so stranou, ktorá si hodnotenie vyžiadala. Nasledovať môžu diskusie s miestnymi skupinami zúčastnených strán (tabuľka 13.1). Po diskusii so žiadateľom môže nasledovať formálna porada o predbežnom návrhu hodnotenia. Miestne skupiny zúčastnených strán môžu byť prostredníctvom elektronickej pošty oboznámené o tom, že predbežný návrh je prístupný verejnosti a možno ho komentovať na webovej stránke. Počas hodnotenia je hodnotná aj neformálna komunikácia. Klientov a kľúčové zúčastnené strany možno napríklad informovať o procese hodnotenia telefonicky alebo prostredníctvom elektronickej pošty.

Konečné výsledky možno odovzdať rôznym stranám v rôznej forme. Donor môže napríklad dostať hĺbkovú informáciu o zisteniach hodnotenia a formálnu záverečnú správu. Zamestnancov možno informovať súhrnnou správou.

Finálna správa môže byť vo forme porady, prezentácie alebo môže mať písomnú podobu. Tlačové správy možno využiť na šírenie informácií širšej verejnosti. Ak je v pláne tlačová správa alebo tlačová konferencia, malo by sa o jej načasovaní a realizácii vopred hovoriť s hlavnými zainteresovanými stranami.

Tabuľka 13.1 Ukážka zoznamu bodov komunikačnej stratégie v prípravnej fáze a vo fáze návrhu hodnotenia

Publikum	Kroky	Forma komunikácie	Kto je zodpovedný	Termín
<i>Prípravná práca</i>				
Klient	Prebrať záležitosti programu a čas.	Stretnutie	Vedúci tímu	6/1
Mimovládne organizácie	Diskutovať o programe.	Stretnutia	Člen tímu B	6/5
Pracovníci programu	Diskutovať o programe.	Stretnutia	Člen tímu C	6/11
Samospráva	Diskutovať o programe.	Stretnutie	Člen tímu B	6/10
Poradná rada	Určiť a rozoslať pozvánky.	E-mail	Člen tímu A	6/14
	Naplánovať a zrealizovať prípravné stretnutie.	Stretnutie poradnej rady	Člen tímu B	6/25
Evaluačná komunita	Požiadat' zúčastnených o pripomienky	E-mail o webovej stránke o hodnotení	Člen tímu C	6/25
<i>Návrh</i>				
Poradná rada	Pozrieť a prediskutovať predbežný návrh hodnotenia.	Stretnutie poradnej rady	Člen tímu A	7/15
	Poskytnúť konečný návrh.	E-mail	Člen tímu A	7/30
Klient	Zverejniť konečný návrh.	Ústna porada	Vedúci tímu	7/22
Evaluačná komunita	Posúdiť návrh.	Webová stránka (poznámky)	Člen tímu B	7/31

Zdroj: Autori

Netreba zabúdať ani na proces získavania spätnej väzby, ktorý umožní zainteresovaným stranám a hodnotiteľom diskutovať o výsledkoch, zisteniach, možných opatreniach a ďalších krokoch. Ak sa uskutočnia veľké skupinové diskusie, hodnotitelia by mali identifikovať akékoľvek výzvy na simultánne komunikovanie výsledkov rôznym zainteresovaným stranám.

Aj osoby poverené písaním technických správ o hodnoteniach uznávajú, že možno nejde o najefektívnejší spôsob komunikácie výsledkov hodnotenia (Torres, Preskill a Piontek 1997). Hodnotiaci budú možno musieť na komunikáciu výsledkov využiť alternatívne nástroje komunikácie, napríklad brožúry, videá, tematické dokumenty a krátke zhrnutia s grafmi a tabuľkami (rámček 13.1).

Rámček 13.1 Použitie inovatívnych komunikačných techník v záujme zvýšenia záujmu o výsledky hodnotenia

Na komunikáciu výsledkov zainteresovaným stranám Lawrenz, Gullickson a Toal (2007) použili rôzne inovatívne techniky:

1. Napísali reflektívnu správu o prípade, ktorú následne širili viacerými kanálmi vrátane internetu, a tak vyšli v ústrety potrebám svojho publika. Táto krátka správa opisovala návštevy 13 projektov tímami hodnotiacich. Zachytávala nielen potreby klienta, ale aj iných osôb, ktoré by mohli mať z výsledkov úžitok.
2. Výsledky hodnotenia usporiadali do deviatich tematických dokumentov (o spolupráci, šírení, príprave materiálov, profesionálnom rozvoji, zlepšení programu, náboroch a udržaní zamestnancov, udržateľnosti, poradných radách a o hodnotení) a zverejnili ich na svojej webovej stránke. Tieto dokumenty zlúčili správy o návštevách na mieste, údaje z prieskumov a predchádzajúce prieskumy podľa jednotlivých tém.
3. Na zvýšenie záujmu o tematické dokumenty vytvorili brožúru, ktorá mala priťahovať pozornosť. Brožúra natoľko zaujala, že autori následne publikovali všetky tematické dokumenty spolu vo forme žurnálu, čím sa im podarilo rozšíriť výsledky medzi širšie publikum ako pôvodne plánovali.
4. Príručku o návštevách na mieste, ktorá obsahovala postupy na návštevy na mieste, zverejnili online. Po tom, ako ju zverejnili na svojej webovej stránke, zistili, že zaujala aj iné organizácie a výskumníkov.
5. Vytvorili teda brožúru s kľúčovými krokmi k udržateľnosti ich programu a zverejnili ju na svojej webovej stránke. Táto brožúra sa ľahko používala a poskytovala užitočné informácie o tom, ako vylepšiť projekty, preto ju odborníci v danej oblasti dobre prijali.
6. Autori zorganizovali video konferenciu, kde niektoré myšlienky rozoberali hlbšie.
7. Odkaz na záznam z video konferencie zverejnili na svojej webovej stránke. Na stránke zverejnili aj odkazy na informácie o autoroch štúdie, kľúčových prednášajúcich na konferencii, relevantné dokumenty a video materiály. Všetky tieto informácie boli zverejnené na stránke a sprístupnené na CD.

Písanie správy o hodnotení

Účelom správy je komunikovať s čitateľom. Majte preto na pamäti nasledujúce tipy:

- Pri písaní správy berte do úvahy zámer a publikum. Zistite si o vašom publiku čo najviac a správu píšete spôsobom, ktorý je preň najvhodnejší.
- Používajte slová, ktoré:
 - sú jednoduché,
 - sú aktívne,
 - sú pozitívne,
 - sú známe,
 - zohľadňujú kultúru.
- Čo najviac sa vyhýbajte skratkám.
- Kontextovú informáciu ponúknite iba do takej miery, do akej je to nevyhnutné v záujme predstavenia správy a objasnenia jej pozadia. V prípade potreby sa dá kontext doplniť dodatočne vo forme prílohy.
- Poskytnite dostatok informácií o návrhu hodnotenia a o jeho jednotlivých metódach, zvýšite tým dôveru ľudí v dôveryhodnosť správy, no zároveň informujete aj o jej obmedzeniach. Upozornite čitateľov pred možnými neplatnými spôsobmi interpretácie výsledkov. Detaily možno opäť zverejniť v prílohe.
- Napíšte zhrnutie správy (opísané nižšie).
- Materiál v správe zorganizujte do oddielov podľa hlavných tém alebo podľa kľúčových otázok hodnotenia, ktoré sa snažia zodpovedať.
- V každom oddiele najskôr uveďte hlavné body a až neskôr vedľajšie body. Každý odsek začnite bodom, o ktorom bude pojednávať.
- Závery a odporúčania podoprite dôkazmi.
- Technické informácie vrátane šablóny návrhu a nástrojov prieskumu uveďte v prílohách.
- Nechajte si dostatok času na revíziu!
- Nájdite si osobu, ktorá nevidela žiaden z materiálov, a dajte jej návrh skontrolovať. Spýtajte sa tejto osoby na časti, ktoré jej neboli jasné alebo ktoré boli vynechané.
- Ak je to možné, nájdite si externého recenzenta, ktorý bude expertom na dané problémy a bude mať vedomosti v oblasti metodológie hodnotenia a dajte mu skontrolovať finálnu verziu dokumentu a v prípade potreby si vyžiadať návrhy na zmeny v dokumente. Ak neprichádza do úvahy odborné posúdenie, nechajte si dokument skontrolovať kolegom, ktorý nespolupracuje na hodnotení.

Zhrnutie správy

■ Zhrnutie správy:

Krátke zhrnutie správy, ktoré identifikuje otázky zodpovedané v hodnotení, opisuje použitú metodológiu a sumarizuje zistenia, závery a odporúčania v správe.

Zhrnutie správy identifikuje otázky zodpovedané v hodnotení, opisuje použitú metodológiu a sumarizuje zistenia, závery a odporúčania v správe. Čitateľovi poskytuje možnosť rýchlo si osvojiť najdôležitejšie informácie komunikované v správe. Zhrnutie správy nie je iba zhustenou verziou záveru správy. Nie je to ani propagačná brožúra, ktorá sľubuje odhaliť viac informácií neskôr. Je samostatným dokumentom pre čitateľov, ktorí sú príliš zaneprázdnení na to, aby si prečítali hlavnú správu.

Podľa Scrivena (2007, s. 1) nie je cieľom zhrnutia iba zhrnutie procesu, ale najmä výsledkov:

Počas celého procesu hodnotenia premýšľajte nad tým, ako bude vyzeráť celkové zhrnutie na základe poznatkov, ktoré ste už získali, a aký vzťah bude mať k potrebám klienta, zainteresovaných strán a publika. Takýmto spôsobom sa budete vedieť lepšie sústrediť na to, čo ešte treba urobiť, a zistiť, na čom najviac záleží.

Zhrnutie správy by malo byť krátke – dve strany sú ideálne, viac ako štyri strany sú už príliš veľa. Túto informáciu sa oplatí zopakovať ešte raz: dve strany s jednoduchým riadkovaním sú ideálne, viac ako štyri strany s jednoduchým riadkovaním sú príliš veľa!

Zhrnutie správy by malo zahŕňať:

- Pútavo napísaný stručný prehľad alebo úvodný odsek, v ktorom sa uvedie účel štúdie a problematika.
- Opis hodnotenia a hlavné problémy, ktorým sa venuje, a stručnú informáciu o rozsahu a metodológii hodnotenia.
- Dostatok informácií o kontexte štúdie.
- Zhrnutie hlavných zistení správy. Posúďte, ktoré zistenia sú pre publikum najdôležitejšie.
- Spôsob ako vyhľadávať informácie v texte podľa čísel strán.
- Hlavné závery a odporúčania.

Telo správy

Telo správy o hodnotení by malo obsahovať nasledujúce časti, väčšinou rozdelené do kapitol (v kratšej správe do oddielov):

- úvod,
- opis hodnotenia,
- zistenia,
- závery,
- odporúčania.

Úvod správy obsahuje tieto časti:

- účel hodnotenia,
- informácie o historickom kontexte,
- ciele a zámery programu zobrazené prostredníctvom modelu teórie zmeny, otázky o hodnotení.

Stručný opis hodnotenia obsahuje tieto časti:

- účel,
- rozsah,
- otázky,
- metodológia,
- obmedzenia,
- zúčastnené osoby (poradná rada, konzultačná firma).

Po opise hodnotenia nasledujú zistenia. Hodnotiaci by mali pri písaní tejto časti:

- prezentovať zistenia tak, aby publikum všetkému rozumelo,
- zahrnúť iba najdôležitejšie zistenia,
- zorganizovať zistenia okolo otázok štúdie, hlavných tém alebo problémov,
- používať tabuľky, grafy a iné grafické pomôcky na zdôraznenie hlavných bodov.

Poslednou časťou správy sú závery a odporúčania, ktoré čitatelia neraz čítajú ako prvé. Hodnotitelia majú často problém rozlíšiť zistenia od záverov. Zistenia opisujú, čo sa v hodnotení zistilo. Môžu sa týkať toho, či bolo alebo nebolo splnené určité kritérium. Zistenia by mali byť podložené dôkazmi.

Závery sú založené na odbornom posúdení zistení. Mali by sa vytvoriť o každom čiastkovom celi hodnotenia a o celkovom celi projektu, programu či politiky. V záverečnej časti by sa nemala prezentovať žiadna nová informácia.

Odporúčania povzbudzujú k činnosti. Naznačujú, čo by podľa správy mal klient alebo iné zainteresované osoby urobiť. Často býva ťažké ich formulovať. Nemali by byť príliš nariaďujúce, naopak, mali by rešpektovať výsadu manažmentu určiť konkrétne riešenia zistených problémov. Hodnotenie by mohlo napríklad navrhnúť vypracovanie cenovej politiky pre činnosti technickej pomoci. Nenavrchovalo by vlastnú politiku, ani by do detailu nešpecifikovalo jej požiadavky. Mohlo by však určiť kľúčové časti, ktoré by mali byť v cenovej politike zahrnuté.

Zároveň by však nemali byť príliš všeobecné, aby sa dodržiavali. Odporúčania by mali byť jasné a dostatočne špecifické, aby všetci pochopili, čo treba urobiť, ktorá jednotka alebo organizácia musí vykonať odporúčané opatrenia a v akom časovom rámci.

V správach by sa nemali nachádzať dlhé zoznamy odporúčaní. Hodnotiaci by mali počet hlavných odporúčaní obmedziť na tri až štyri. Je dobré zoskupovať odporúčania tak, aby ich počet bol zvládnuteľný (tri až štyri) a v prípade potreby môžu mať ďalšie časti. Treba sa zamyslieť aj nad použitým tónom odporúčaní. Mali by sme pamätať na to, že rozhodnutia nerobia správy, ale ľudia.

Odporúčania treba predovšetkým plniť. Plnenie odporúčaní možno sledovať napríklad vytvorením systému sledovania odporúčaní. Takýto systém umožňuje zainteresovaným stranám monitorovať zaradenie odporúčaní hodnotenia do praxe. Sleduje každé odporúčanie z hodnotenia a pokrok vo veci jeho implementácie vrátane:

- dňa odporúčania,
- toho, kto je zodpovedný za výkon opatrení,
- odozvy/priebehu.

V tabuľke 13.2 je zobrazená jednoduchá šablóna, ktorú možno použiť na systém sledovania odporúčaní. V tejto šablóne môžu hodnotiaci vyplniť prvé dva stĺpce, ale manažéri sledujú odporúčania a uisťujú sa o ich dodržiavaní poverenou osobou.

Medzinárodná finančná korporácia (IFC), vetva súkromného sektora Svetovej banky, poskytuje ďalší príklad. IFC má vlastný systém sledovania odporúčaní. Správy o hodnoteniach, ktoré pripravuje Nezávislá hodnotiacia skupina (IEG), obsahujú odporúčania pre manažment IFC a ich reakciu. Odporúčania sa preberajú vo Výbore pre efektivitu rozvoja (CODE). CODE očakáva pravidelné informácie o stave odporúčaní vrátane miery implementácie a stavu. Skupina IEG spolu s manažmentom IFC vyvinula Záznam sledovania opatrení manažmentu (MATR).

MATR je navrhnutý tak, aby udržiaval integritu procesu písania správ, kde ani IEG ani IFC nedokáže zmeniť konečné hodnotenia. Na obrázku 13.1 vidieť dve fázy MATR. V prvej fáze sa IEG a IFC dohodnú na ukazovateľoch na posúdenie implementácie každého nového odporúčania. V druhej fáze sa stav a miera prijatia každého aktívneho odporúčania pravidelne aktualizuje a oznamuje výboru CODE. Hodnotenia IEG a IFC nemusia byť rovnaké. Keď sa odporúčania implementujú, nahradia alebo už nie sú relevantné, zmenia sa na neaktívne. Odporúčania IEG, ktoré manažment IFC neprijme, sa nesledujú.

Vizuálne zobrazovanie informácií

Vizuálne zobrazenie informácií môže urobiť správu zaujímavejšou, môže informácie podať jasnejšie ako text a pritiahnúť pohľad čitateľa na konkrétne body. Efektívne použitie grafických prvkov môže zvýšiť dopad správy o hodnotení.

Ilustrácie

Ilustrácie môžu zvýrazniť hlavné myšlienky v texte. Vždy by však mali byť použité účelne, nikdy nie len ako dekorácia. Ilustrácie na obálke správy sa môžu týkať všeobecnej témy, ilustrácie vo vnútri správy musia mať špecifický a konkrétny účel.

Všetky ilustrácie musia byť spomenuté v texte, kde by sa malo uviesť, čo má čitateľ na obrázku vidieť. V hodnoteniach možno ako ilustrácie použiť napríklad mapy, náčrty, výkresy a fotografie. V prípade potreby by sa malo získať na použitie ilustrácie povolenie.

Tabuľka 13.2 Systém sledovania odporúčaní

Odporúčanie	Zdroj	Dátum	Zodpovedná osoba	Odozva/priebeh
1.				
2.				
3.				
4.				

Zdroj: Autori

Mapy

Mapy možno v správach použiť na:

- označenie miesta programu,
- poskytnutie kontextu,
- naznačenie geografického dosahu alebo rozloženia programu,
- poskytnutie základu na nákras,
- naznačiť miery alebo úrovne v topografii určitej oblasti pomocou izolínií (Cummings 2003).

Ak chceme mapy použiť čo najefektívnejšie, mali by sme:

- sa uistiť, že sú dobre čitateľné (vzory a tieňovanie musia byť zrozumiteľné),
- použiť najaktuálnejšiu verziu,
- uviesť zdroj,
- tam, kde je to vhodné, uviesť ružicu svetových strán a mierku.

Náčrty a výkresy

V rámci zbierania údajov niekedy hodnotitelia žiadajú zúčastnených, aby nakreslili náčrt (ilustrácia 13.1). Takéto náčrty môžu:

- zvýšiť zaujímavosť správy,
- urobiť správu osobnejšou,
- odrážať metodologický prístup,
- nahradiť sofistikovanejšie ilustrácie, ak neexistuje technická kapacita na tvorbu takých ilustrácií,
- vnieť do správy humor,
- sprostredkovať priamy pohľad a dojmy účastníkov.

Výkresy možno použiť na ilustráciu toho, ako niečo funguje alebo ako jeden predmet súvisí s druhým. Sú užitočné vtedy, keď je ťažšie situáciu alebo proces opísať ako zobraziť.

Fotografie

Fotografie môžu byť dôležitou súčasťou správ. Môžu slúžiť na:

- poskytnutie kontextu,
- naznačenie rozsahu práce v teréne (jej priebehu),
- zachytenie priameho pozorovania (napr. typy domov, preplnené podmienky obytnej štvrte),
- oboznámenie publika so situáciou v teréne,
- poskytnutie dôkazu (Cummings 2003).

Rovnako ako ostatné typy ilustrácií ani fotografie by sa nikdy nemali použiť iba ako dekorácie. Levin, Anglin a Carney (1987) revidovali a sumarizovali informácie o používaní obrázkov a ilustrácií v materiáloch.

Dospeli k dvom záverom týkajúcim sa účinku, ktorý majú obrázky na proces učenia:

- Ak obrázky súvisia s obsahom textu, v učení sa dostaví mierne až výrazné zlepšenie.
- Ak ilustrácie nesúvisia s obsahom alebo sú konfliktné, v učení sa nedostaví žiadne zlepšenie, prípadne spôsobia zmätok.

Preto by sme mali mať vždy konkrétny a špecifický dôvod na použitie fotografií a iných obrázkov v správe.

Schémy a grafy

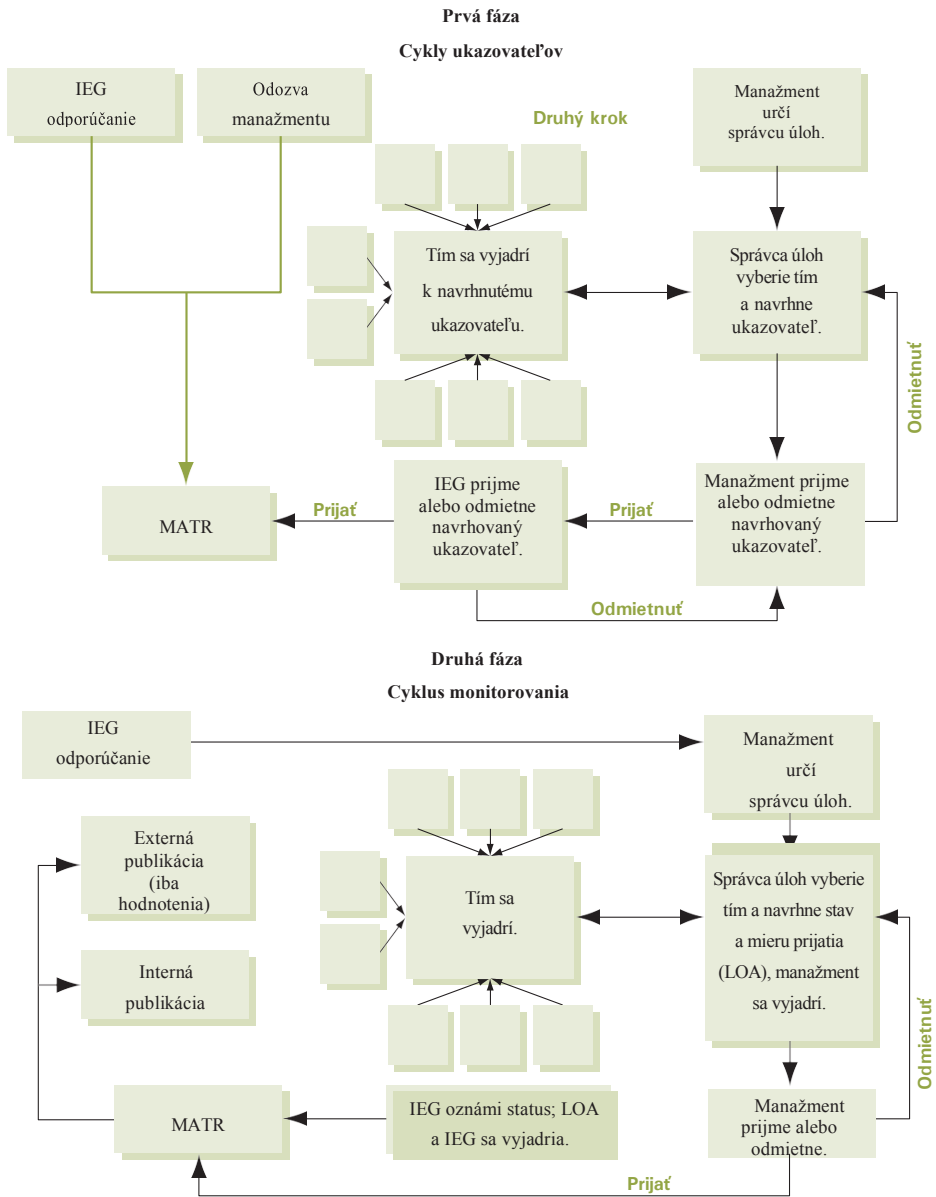
Schémy a grafy poskytujú vizuálne zobrazenie údajov. V ideálnom prípade hovoria samy za seba a netreba k nim popis.

Organizačná schéma

Organizačná schéma ilustruje hierarchiu v rámci organizácie (obrázok 13.2). Takéto schémy zreteľne a jasne určujú povinnosti a oznamovacie štruktúry.

II
Organizačná schéma:
Schéma zobrazujúca hierarchiu a štruktúru oznamovania v rámci organizácie.

Obrázok 13.1 Dvojfázový záznam MATR IFC na sledovanie odporúčaní



Zdroj: Nezávislá hodnotiacia skupina medzinárodnej finančnej korporácie 2008

Organizačné schémy sú často súčasťou správ o hodnotení, pretože pochopenie štruktúry celku je prvým krokom k jeho celkovému pochopeniu. Takéto schémy sa dajú vytvoriť vo väčšine textových editorov.

■ **Ganttov dia- gram:**

Schéma, ktorá ilustruje plán projektu.

■ **Graf:**

Vizuálne zobrazenie vzťahu medzi dvoma alebo viacerými údajmi.

■ **Čiarový graf:**

Graf vytvorený spojením série bodov čiarou, väčšinou zobrazuje zmeny v priebehu času.

Ganttov diagram

Ganttove diagramy sa často používajú na plánovanie (obrázok 13.3). Sú užitočné najmä pri riadení projektov, konkrétne pri ich plánovaní.

Grafy

Graf by mal sprostredkovať jasnú správu bez toho, aby šiel príliš do hĺbky.

Každý graf musí mať názov, číslo a uvedený zdroj. Názov grafu by mal obsahovať rok, v ktorom boli zozbierané údaje (podľa situácie) (tabuľka 13.3).

Na prezentovanie údajov sa dajú použiť minimálne štyri typy grafov. Každý slúži na iný účel (tabuľka 13.4).

Čiarový graf zvyčajne zobrazuje, ako sa premenná (alebo premenné) menila v priebehu času (obrázky 13.4 a 13.5). Hodnotitelia môžu použiť čiarový graf napríklad na zobrazenie klesania a stúpania cien potravín počas jednotlivých mesiacov v roku, zmeny v populácii v priebehu rokov alebo každodenné známky študentov počas šiestich týždňov.

Čiarové grafy zobrazujú zmeny jednej alebo viacerých položiek počas rovnakého časového úseku. Čiarové grafy sú vhodným spôsobom na zobrazenie kontinuálnych údajov, teda údajov, ktoré predstavujú interval alebo pomer. Údaje v intervaloch sú údaje, ktoré sú rozdelené na rozsahy, pričom vzdialenosť intervalu má význam. Príkladom takýchto kategorických údajov je napríklad výška príjmu, roky vzdelania alebo počty hlasov.

Ilustrácia 13.1 Pohľad dieťaťa na svoju dedinu pred a po vykonaní opatrenia



Zdroj: Cummings 2003

Stĺpcové grafy zobrazujú množstvo prostredníctvom predĺžených obdĺžnikov a umožňujú porovnávať hodnoty. Mali by obsahovať pozorne vybrané názvy, aby čitateľ jasne rozumel, aké faktory zobrazuje.

Existujú dva druhy stĺpcových grafov: jednoduchý stĺpcový graf zobrazuje informácie o jednej premennej a stĺpcový graf s viacerými stĺpcami zobrazuje informácie o viac ako jednej premennej. Stĺpce môžu byť zobrazené vertikálne alebo horizontálne. Použite graf s viacerými stĺpcami na porovnanie údajov dvoch alebo viacerých skupín s rovnakou premennou. Napríklad ak má hodnotenie za cieľ porovnať mieru vyhľadávania pozemných mín v troch rôznych regiónoch krajiny, môžeme na zobrazenie informácie použiť stĺpcový graf s viacerými stĺpcami. V inom príklade možno použiť stĺpcový graf s dvoma stĺpcami na porovnanie odpovedí chlapcov a dievčat na otázky v dotazníku.

Stĺpcové grafy sa často používajú na zobrazenie nominálnych a kategorických údajov. Nominálne a kategorické údaje nemajú stanovené poradie a očíslovanie kategórií je čisto náhodné (1 = východ, 2 = sever, 3 = juh). Tieto kategórie treba jasne vysvetliť v legende.

Ďalej uvádzame niekoľko príkladov stĺpcových grafov. Obrázok 13.6 zobrazuje bodový výsledok testu výchovy, ktorý robili štyri tehotné ženy. **Jednoduchý stĺpcový graf** zobrazuje údaje o určitej premennej v jednej skupine (obrázok 13.6). **Stĺpcový graf s viacerými stĺpcami** zobrazuje údaje o určitej premennej vo viacerých skupinách (obrázok 13.7).

Kruhový graf môže byť užitočný v prípade, ak má malý počet častí (obrázok 13.8). Nemal by sa používať, ak počet častí prevyšuje osem alebo je menší ako tri.

Bodový graf je graf, ktorý mapuje vzťah bodov skupiny údajov tým, že ich mapuje na horizontálnej a vertikálnej osi (obrázok 13.9). Ak premenné súvisia,

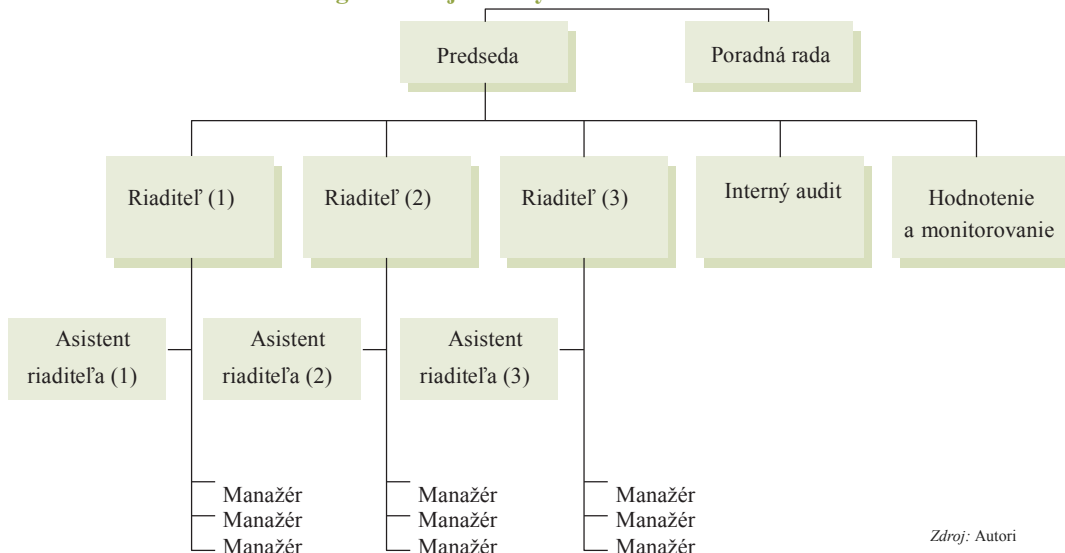
Stĺpcový graf:

Typ grafu, ktorý používa horizontálne alebo vertikálne predĺžené obdĺžniky na zobrazenie a porovnanie množstva.

Kruhový graf:

Kruhový graf je rozdelený na časti, pričom každá časť zobrazuje množstvo alebo rozsah danej položky v pomere k celku.

Obrázok 13.2 Príklad organizačnej schémy



Zdroj: Autori

bude zjavná čiara alebo krivka. Čím lepší vzťah, tým viac sa budú body podobať na čiaru alebo krivku. Bodový graf, na ktorom nepozorujeme žiadnu krivku, naznačuje, že medzi jednotlivými premennými nie je vzťah.

Tabuľky

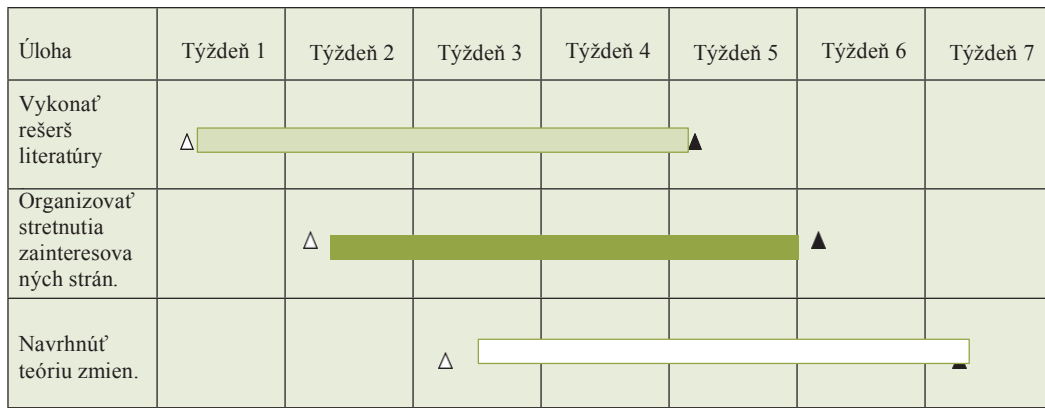
Tabuľky možno použiť na organizovanejšiu prezentáciu informácií. V správe môžeme zvažovať použitie dvoch typov tabuliek: tabuľky údajov a klasifikačné tabuľky (matice).

Tabuľky údajov

Číselné informácie môže byť lepšie prezentovať v tabuľkách, ktoré sa nazývajú tabuľky údajov, iba v prípade, že prezentované skupiny údajov sú malé (Tuft 1983). Väčšie tabuľky údajov väčšinou poskytujú základ na zobrazovanie údajov v iných formátoch, napríklad v stĺpcových a čiarových grafoch, a zväčša sa nachádzajú v prílohe dokumentu.

Rovnako ako pri obrázkoch a ilustráciách publikum nebude automaticky vedieť, čo má v tabuľke hľadať. Preto je dobré uviesť názov tabuľky, ktorý by opísal, čo môžu v tabuľke vidieť a súvislosti týkajúce sa prezentovanej informácie. Krátky opis informácií v tabuľke by mal byť súčasťou aj textu správy. Vždy, keď prezentujete údaje v tabuľke, uveďte zdroj údajov a rok, v ktorom boli údaje zozbierané.

Obrázok 13.3 Príklad Ganttovho diagramu



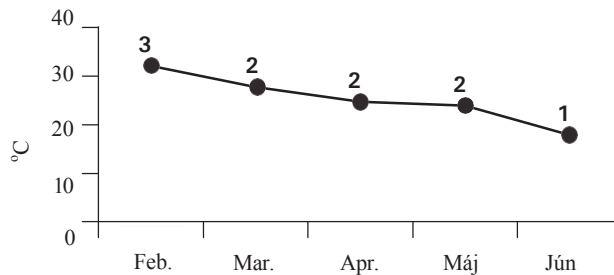
Zdroj: Autori

Tabuľka 13.3 Časti grafov

Názov časti	Opis
Názov	Všetky grafy a schémy by mali mať názov , aby publikum okamžite získalo informáciu o obsahu grafu.
Horizontálna os (os x)	Horizontálna os alebo os x je horizontálnou čiarou čiarového alebo stĺpcového grafu, ktorá predstavuje jednu premennú (napr. čas).
Vertikálna os (os y)	Vertikálna os alebo os y je vertikálnou čiarou čiarového alebo stĺpcového grafu, ktorá predstavuje druhú premennú (napr. náklady).
Východisko	Východisko je bod, kde sa pretína horizontálna a vertikálna os.
Mriežka	Mnohé grafy majú mriežku , ktorá pomáha v porovnaní údajov tým, že jasne zobrazuje jednotlivé úrovne. Používať by sa malo obmedzené množstvo čiar mriežky, aby graf nevyzeral preplnené.
Názvy osí	Názvy osí x a y sú veľmi dôležité. Naznačujú predmet merania a jednotky (roky, metre, libry, kilometre štvorcové, kubické tony, doláre, stupne). Napríklad: <ul style="list-style-type: none"> • náklady (v eurách). • vzdialenosť (v km).
Mierky osí	Os x a y musia mať uvedené patričné mierky hodnôt. Mierky si vyberajte pozorne, aby ste mohli zobrazit' celý rozsah hodnôt. Pomer medzi mierkami jednotlivých osí vyberte tak, aby čo najlepšie ilustroval vzťah medzi premennými.
Skutočné hodnoty	Mnoho grafov a schém obsahuje aj skutočné hodnoty údajov v dodatočnom texte, ktorý je súčasťou vizuálnej pomôcky. Pomáhajú čitateľovi uviesť si skutočnú situáciu.
Súradnica	Súradnica je bod, v ktorom sa stretávajú hodnoty z vertikálnej osi s hodnotami z horizontálnej osi. Jej zobrazenie (bod, vrchol, vrch stĺpca) bude závisieť od typu grafu.

Zdroj: Autori

Obrázok 13.4 Poklesy priemerných teplôt v provincii A, február až jún 2008



Eherenburg (1977) zhrnul princípy navrhovania tabuliek na prezentáciu informácií:

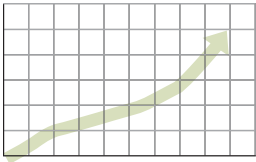
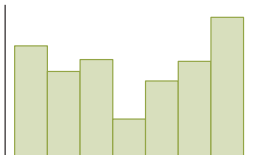
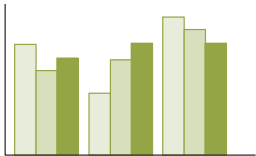


- Čísla zaokrúhľujte na maximálne dve desatinné miesta. Vďaka tomu ich môže publikum ľahšie porovnať. [Poznámka: Navrhujeme zaokrúhľovanie na celé čísla, publiku len zriedka záleží na takej detailnej presnosti, akú poskytuje zaokrúhľovanie na desatinné miesta.]
- Tam, kde sa to hodí, poskytnite čitateľom súčty alebo priemery riadkov a stĺpcov, aby mohli ľahšie porovnať údaje v jednotlivých bunkách tabuľky.
- Najdôležitejšie údaje dajte do stĺpcov, to umožní čitateľovi najľahšie porovnávať.

Keď sa rozhodujete o formáte tabuľky, myslite na to, že ak použijete príliš veľa riadkov (rozdeľujúcich buniek tabuľky), tabuľka bude ťažko čitateľná. Môžete to vidieť v nasledujúcich dvoch tabuľkách, kde tabuľka 13.5 je príkladom použitia príliš veľkého množstva riadkov. Tabuľka 13.6 zobrazuje rovnaké údaje v tabuľke s menším počtom riadkov. Všimnite si, ako sa naša pozornosť v druhej tabuľke upriamuje na údaje a nie na riadky. Všimnite si, že v poslednom riadku tabuľky sú uvedené priemery údajov v stĺpcoch.

Klasifikačné tabuľky (matice)

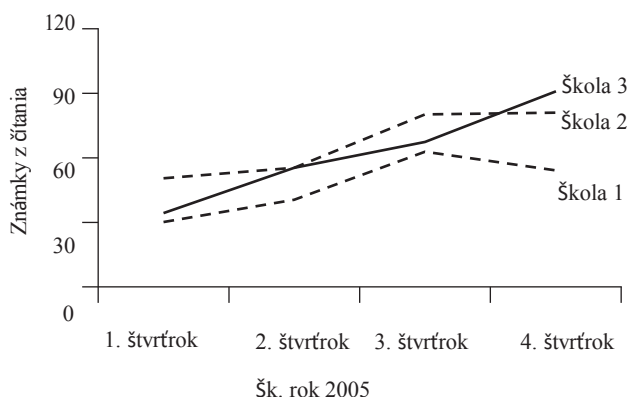
Klasifikačná tabuľka alebo matica je charakteristická usporiadaním, ktoré zobrazuje organizáciu zoznamu položiek na základe rôznych faktorov (tabuľka 13.7). Minimálne dva faktory ukazujú podobnosť alebo rozdielnosť medzi položkami, ktoré sa klasifikujú. Klasifikačné tabuľky pomáhajú ilustrovať zložité informácie. Matica návrhu je tiež klasifikačná tabuľka.

Tabuľka 13.4 Typy a použitie jednotlivých typov grafov

Typ grafu	Príklad	Použitie
Čiarový graf		Zobrazuje trendy v časovej línii.
Jednoduchý stĺpcový graf		Porovnáva lineárne alebo jedno-rozmerové vlastnosti.
Stĺpcový graf s viacerými stĺpcami		Porovnáva dve alebo viac vlastností s hodnotami bežných premenných.
Kruhový graf		Zobrazuje časti celku.
Bodový graf		Zobrazuje trendy alebo vzťahy.

Zdroj: Autori

Obrázok 13.5 Známký z čítania sa v troch rôznych školách v okrese líšia, 2004/05



Zvyšovanie efektivity vizuálnych informácií

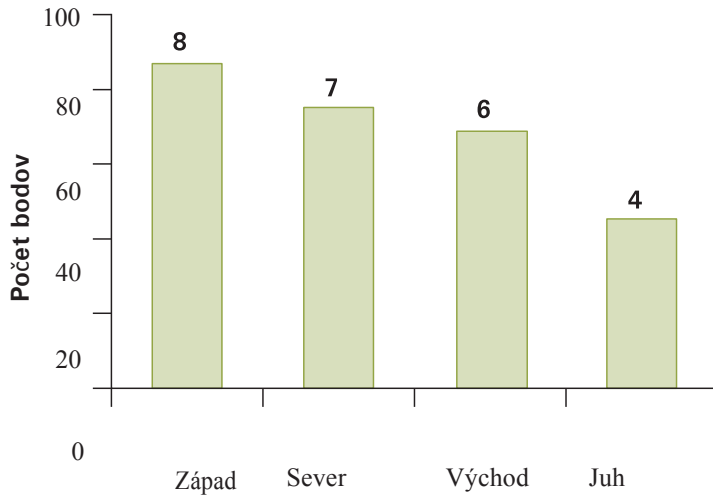
Podľa Edwarda Tuftea by mal odborník na používanie vizuálnych a grafických pomôcok dosiahnuť:

- Zobrazte údaje.
- Snažte sa, aby sa divák zamerlal na obsah grafického elementu a nie na metodológiu, grafický dizajn, technológiu výroby pomôcky ani nič podobné.
- Neskresľujte to, čo ukazujú údaje.
- Zobrazte veľa čísel na malom priestore.
- Veľké súbory údajov vysvetlite.
- Grafiku pripravte tak, aby bolo jednoduché porovnať rôzne údaje.
- Údaje zobrazujte v rôznej miere detailu, od širokého prehľadu po jemnú štruktúru.
- Buďte úzko integrovaní so štatistickými a s verbálnymi opismi údajov (Tufte 1983).

Tufte nazýva atrament, ktorý sa použije na zobrazenie údajov, „údajový atrament“. Väčšina atramentu pri tvorbe grafických elementov by mal byť údajový atrament. Na tvorbu mriežky, označení a iných rušivých elementov by sa malo použiť čo najmenej atramentu (rámček 13.2). Dekorácie, ktoré nepridávajú užitočné informácie, nazýva „tabuľkový odpad“.

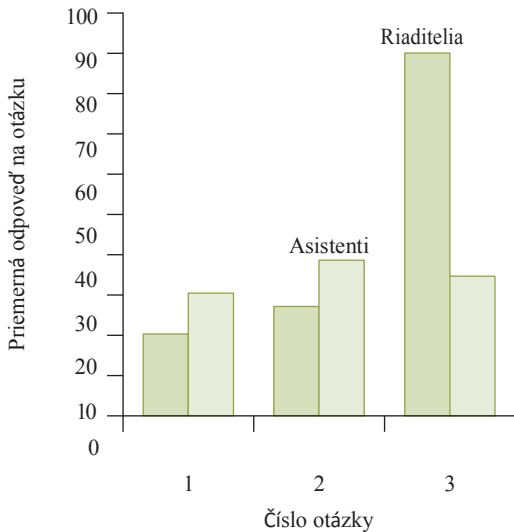
Obrázok 13.10 zobrazuje príklad grafickej pomôcky plnej tabuľkového odpadu. Tieňovanie ani čiary mriežky neslúžia v prospech zvýraznenia komunikovanej myšlienky. Označenia údajov vo vrchnej časti stĺpcov odvádzajú pozornosť čitateľa od schémy. Obrázok 13.11 zobrazuje tú istú grafickú pomôcku bez tabuľkového odpadu. Väčšina atramentu, ktorý sa pri tomto obrázku použil, je údajový atrament.

Obrázok 13.6 Dosiahnutý počet bodov v testoch výchovy sa v jednotlivých regiónoch líši



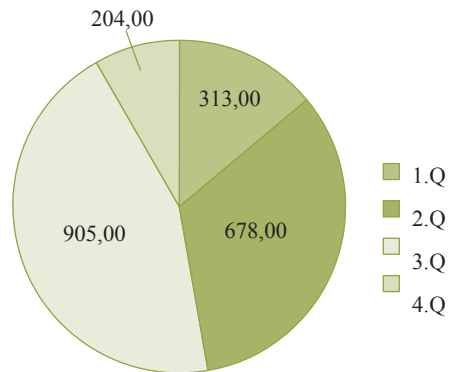
Zdroj: Autori, vymyslené údaje

Obrázok 13.7 Medzi odpoveďami asistentov a riaditeľov na otázky sú rozdiely



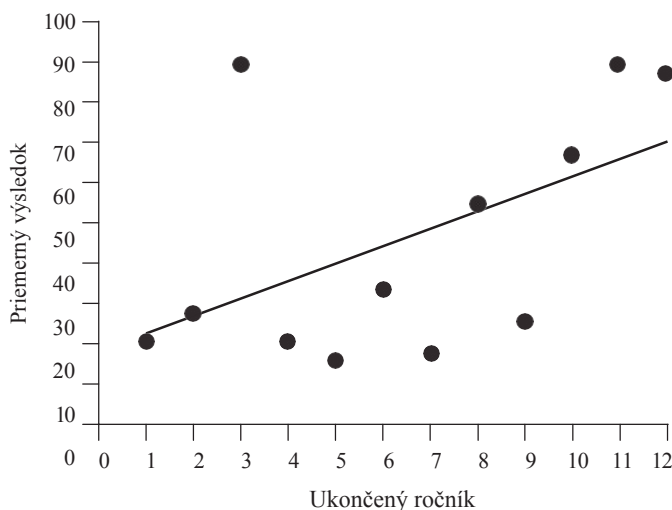
Zdroj: Autori, fiktívne údaje

Obrázok 13.8 Tretí štvrt'rok vykazuje najvyššie náklady na elektrinu v kanadských dolároch, 2008



Zdroj: Autori, fiktívne údaje

Obrázok 13.9 Priemerné výsledky pri porovnaní výsledkov testov a ročníka



Zdroj: Autori, fiktívne údaje

Ústna prezentácia

Mnoho ľudí má obrovský strach z verejnej ústnej prezentácie. Tento strach možno redukovať tým, že sa hovoriaci riadne pripraví a prezentáciu si nacvičí vopred.

Pri plánovaní prezentácie sa zamyslite nad týmito otázkami:

- Kto je v publiku? Čo očakávajú? Do akej miery ich zaujímajú detaily?
- Aký význam má moja prezentácia? Ktoré tri najdôležitejšie informácie chcem, aby si publikum zapamätalo? Čo chcem, aby publikum urobilo s informáciou, ktorú prezentujem?
- Existujú nejaké technické alebo jazykové výzvy, s ktorými musím pri prezentácii rátať?
- Ako vopred zistím, ako bude publikum reagovať na moju prezentáciu?
- Koľko času budem na prezentáciu potrebovať?
- Aké audiovizuálne pomôcky budem môcť použiť (počítačová prezentácia, projektor)?

Počas prípravy prezentácie majte na pamäti publikum, zamerajte sa na hlavné myšlienky a dodržujte jednoduché a vyskúšané pravidlo: „Povedzte im, o čom budete hovoriť, hovorte a povedzte im, o čom ste hovorili.“

Jedným z najlepších spôsobov ako zvýšiť kvalitu prezentácie je nácvik. Najskôr si prezentáciu nacvičte sami a potom ju nacvičujte pred ostatnými.

Vyžiadať si spätnú väzbu a podľa nej prezentáciu prispôbte. Uistite sa, že prezentácia vyplní pridelený čas a nepresiahne ho.

Počas prezentácie hovorte s publikom, nie s vašimi poznámkami. Nadväzujte očný kontakt s mnohými ľuďmi v publiku. Ak používate projektor a obrazovku, vytlačte si kópiu všetkých snímkov prezentácie a nechajte si ich pred sebou, aby ste sa počas prezentácie nemuseli otáčať chrbtom k publiku a čítať z obrazovky.

Používanie vizuálnych pomôcok

Vizuálne pomôcky môžu prezentáciu zvýrazniť. Možno ich prezentovať vo forme počítačovej prezentácie, na projektore, na tabuliach s plagátmi a ich kópie rozdať. (Ak plánujete použiť počítačovú prezentáciu alebo projektor, urobte si záložný plán pre prípad, že zlyhá technika.)

Napísaná informácia podporí informáciu odovzdanú ústne. Preto je dobrý nápad rozdať pred prezentáciou jej kópie, najmä ak sú v publiku osoby, ktorých rodný jazyk je iný ako jazyk prezentácie. (rámček 13.3). Výhodou je aj možnosť osôb v publiku poznačiť si na kópiu poznámky z prezentácie.

Keď nerozdáte materiály vopred, je možné, že budete svedkom toho, ako sa v rýchlosti ľudia v publiku snažia písať si poznámky. Nevýhodou rozdávaní materiálov vopred je fakt, že ľudia sa často pozerajú na materiály a nesústreďujú sa na to, čo hovorí prezentujúci. Ak sa preto rozhodnete počkať s rozdaním materiálov do konca prezentácie, informujte o tom ľudí vopred. Ak prezentácia zahŕňa zložité údaje alebo tabuľky, zvážte rozdanie kópií počas prezentácie.

Používanie programov na prezentácii

Keď sú prezentácie vytvorené v programoch, ako napríklad PowerPoint, vyzerajú profesionálnejšie. Treba ich však využívať s úvahou, aby sa z prejavu nestala len prehliadka snímkov. Prezentácia bude zaujímavejšia, ak prednášajúci obmedzí počet snímkov a použije ich iba na podčiarknutie najdôležitejších myšlienok. (rámček 13.4).

Príliš vysoký počet snímkov môže prezentácii uškodiť. Predstavuje tiež riziko, že prezentácia bude pôsobiť príliš presvedčavo a prednášajúci bude v porovnaní s publikom pôsobiť príliš dominantne (Tuft 2003). Tuft tvrdí:

Publikum musí znášať neprestajné nasledovanie jednej snímky za druhou. Ak sú informácie nakopené, ťažšie sa chápe kontext a hodnotia vzťahy. Vizuálna argumentácia je väčšinou efektívnejšia, ak zobrazuje relevantné informácie jednu pri druhej. Často sa stáva, že čím intenzívnejšie sú zobrazené detaily, tým je pochopenie informácie jednoduchšie a jasnejšie. To platí najmä pre štatistické údaje, kde základným analytickým nástrojom je porovnanie (Tuft 2003).

Tabuľka 13.5 Príklad údajov v tabuľke s mnohými riadkami

Demografické informácie o účastníkoch

Číslo účastníka	Výška	Hmotnosť	Vek	Oblasť
1	44	30	7,2	Sever
2	46	35	7,1	Východ
3	40	20	7,6	Sever
4	32	22	7,2	Juh
5	29	23	7,0	Juh
6	50	38	7,8	Sever
7	44	30	7,3	Západ
8	44	28	7,3	Západ
9	42	30	7,5	Východ
10	48	45	7,9	Juh
Priemer	38,09	27,36	6,72	

Tabuľka 13.6 Príklad údajov v tabuľke bez riadkov

Demografické informácie o účastníkoch

Číslo účastníka	Výška	Hmotnosť	Vek	Oblasť
1	44	30	7,2	Sever
2	46	35	7,1	Východ
3	40	20	7,6	Sever
4	32	22	7,2	Juh
5	29	23	7,0	Juh
6	50	38	7,8	Sever
7	44	30	7,3	Západ
8	44	28	7,3	Západ
9	42	30	7,5	Východ
10	48	45	7,9	Juh
Priemer	38	27	7,0	

Zdroj: Autori (vymyslené údaje)

Poznámka: N = 10

Tabuľka 13.7 Príklad klasifikačnej tabuľky

Stratégie zníženia chudoby: Krajiny, v ktorých bola vykonaná prípadová štúdia

Krajina	Začiatkový dátum	Počet rokov implementácie	Prieskum dokončenia
Etiópia	17. 9. 2002	4,7	Áno
Guinea	25. 7. 2002	4,9	Áno
Mauritánia	6. 2. 2001	6,3	Áno
Mozambik	25. 9. 2001	5,7	Áno
Tanzánia	30. 11. 2000	6,3	Áno

Zdroj: Prevzaté zo Svetovej banky, 2004

Poznámka: Údaje sú z mája 2007

Zhrnutie

Komunikácia výsledkov hodnotenia je rovnako dôležitá ako vlastné hodnotenie. Ak nekomunikujeme myšlienky hodnotenia, hodnotenie ako také stráca zmysel. Či už je prezentácia formulovaná ústne alebo písomne, musí byť prispôbená potrebám publika.

Písomné aj ústne správy možno obohatiť o grafické elementy. Ak hodnotitelia dodržia princípy načrtnuté v tejto kapitole, môžu značne zvýšiť dopad svojho hodnotenia na cieľovú skupinu.

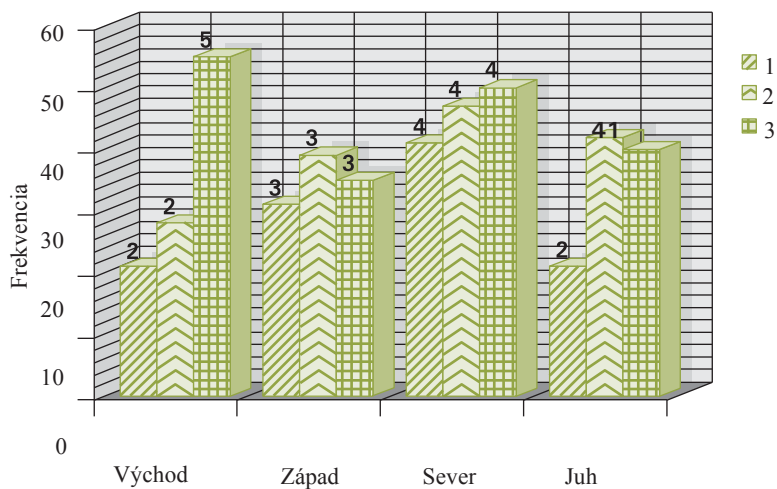
Rámček 13.2 Tipy na vytvorenie efektívnych obrázkov

Nasledujúce tipy pomôžu maximalizovať atrament na údaje a zvýšiť efektívnosť čísel:

- Použite dostatočné množstvo údajov na to, aby ste komunikovali myšlienku, avšak vyhnite sa zobrazeniu príliš veľkého množstva údajov v jednom grafe.
- Uistite sa, že graf komunikuje myšlienku, ktorá dáva určenej osobe zmysel.
- Použite dobre čitateľné písmo s veľkosťou minimálne 10pt. Nepoužívajte príliš veľa rôznych veľkostí a typov písma. Uľahčite publiku čítanie (ak je to možné usporiadajte text horizontálne a dajte pozor, aby sa text neprekrýval s inými časťami grafu).
- Upríamte pozornosť na údaje a nie na to, v čom sú zobrazené.
- Kde sa dá, vyhýbajte sa používaniu ťažkopádnych a preplnených tabuliek, príliš veľa zaškrtnutí, redundantných zobrazení jednoduchých údajov, tieňovania, šípok a legend.
- Odstráňte orámovanie čísel pozdĺž osí x a y.
- Skryté čiary mriežky v stĺpcových grafoch.
- Na zobrazenie skutočného umiestnenia údajov x a y použite znamienko zaškrtnutia (bez čiar).
- Grafiku skrešte použitím čiar namiesto stĺpcov, eliminovaním atramentu, ktorý nie je údajový, eliminovaním čiar z osí a začatím osí x a y v hodnotách údajov [rámce rozsahu].
- Mierky zobrazujte poctivo a jasne ich špecifikujte. Poskytnite všetky potrebné informácie o mierke, ale urobte to nevťeravo.
- Nepoužívajte príliš výrazné a zbytočné grafické prvky.
- Pozor na odtiene, ktoré po vytlačení nemusia pôsobiť tak, ako si predstavujete.
- Biely priestor používajte vo veľkom, poskytnite publiku úľavu pre oko.
- Uvádzajte zdroj informácií.

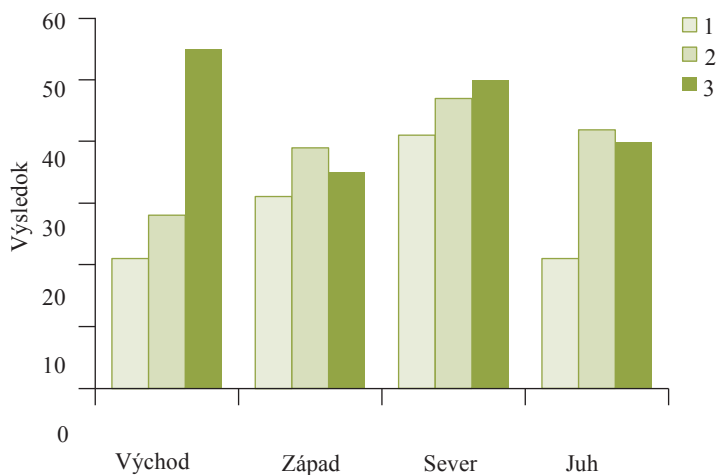
Zdroj: Tufte 1983

Obrázok 13.10 Príklad zbytočne preplneného grafu



Zdroj: Autori

Obrázok 13.11 Príklad funkčného grafu, ktorý maximalizuje použitie údajového atramentu



Zdroj: Autori

Rámček 13.3 Tipy na prípravu prezentácie a materiálov na rozdanie v programe PowerPoint

Pri materiáloch na rozdávanie k prezentácii treba mať na pamäti:

- Minimalizujte počet slov. Obmedzte text na maximálne osem riadkov na jednu snímku.
- Použite množstvo bieleho miesta.
- Používajte jasné znázornenia.
- Počet snímok na jednej strane rozdanych materiálov by mal byť maximálne dva pre lepšiu čitateľnosť.

Rámček 13.4 Tipy na používanie snímok

Nasledovné tipy môžu zvýšiť efektívnosť snímok v prezentácii:

- Začnite snímkou, ktorá zaujme pozornosť publika. Dajte publiku 10 sekúnd na prečítanie snímky, potom hovorte päť minút o tom, prečo je myšlienka uvedená na snimke dôležitá.
- Používajte snímky, ktoré ilustrujú dôležité myšlienky, zaujímavé fakty, vyhlásenia, ktoré sa z počutia ťažšie chápu, a dôležité závery.
- Ukážte publiku snímku a potom povedzte príbeh, ktorý sa za ňou skrýva.

Zdroj: Na základe Taylor 2007

Zoznam použitej literatúry

- Busuladzic, Dino, and James Trevelyan. 1999. *Demining Research: An Ergonomic Aspect of Humanitarian Demining*. University of Western Australia, Perth.
<http://www.mech.uwa.edu.au/jpt/demining/tech/dino/ergonomics.html>.
- Cummings, Harry. 2003. Using Graphics in Development Evaluations. International Program for Development Evaluation Training (IPDET) presentation, Carleton University, Ottawa, June 16 – July 11.
- Druker, Phil 2006. *Advanced Technical Writing*. University of Idaho, Moscow, Idaho.
http://www.class.uidaho.edu/adv_tech_wrt/week14/conclusion_recommendation_final_report.htm.
- Ehrenberg, A. S. C. 1977. Rudiments of Numeracy. *Journal of the Royal Statistical Society* 140: 277 – 97.
- Independent Evaluation Group of the International Finance Corporation. 2008. *Enhancing Monitoring and Evaluation for Better Results: Biennial Report on Operations Evaluation in IFC 2008*. Washington D.C.: World Bank.
[http://www.ifc.org/.../BROE2008_FullReport/\\$FILE/BROE+for+disclosure-final+V8-final.pdf](http://www.ifc.org/.../BROE2008_FullReport/$FILE/BROE+for+disclosure-final+V8-final.pdf).
- Kaplan, Craig S. 2003. Presentation Tips. Craig Web Experience.
<http://www.cgl.uwaterloo.ca/~csk/presentations.html>.
- Lawrenz, Frances, Arlen Gullickson, and Stacie Toal. 2007. Dissemination: Handmaiden to Evaluation Use. *American Journal of Evaluation* 28 (3): 275 – 89.
- Lentz, Michelle 2007. Tufte and Visual Presentation.
http://www.writetech.net/2007/02/presentation_st.html.
- Lester, P.M. 2000. *Visual Communication: Images with Messages*. 2nd ed. Kentucky: Wadsworth Cengage Learning.
- Levin, J. R., G. J. Anglin, and R. N. Carney. 1987. On Empirically Validating Functions of Pictures in Prose. In *the Psychology of Illustration*, vol. 1, eds. D. A. Willows and H. A. Houghton, 51 – 85. London: Springer-Verlag.
- MIGA. 2007. *Annual Report 2007 – 08*.
http://www.miga.org/documents/IEG_MIGA_2007_Annual_Report.pdf.
- Scriven, Michael. 2007. Key Evaluation Checklist.
http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf.
- Taylor, Dave. 2007. Use PowerPoint to Enhance Your Presentation, Not Cripple It.
http://www.intuitive.com/blog/use_powerpoint_to_enhance_your_presentation_not_cripple_it.html.
- Torres, R., H. S. Preskill, and M. E. Piontek. 1997. *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tufte, Edward R. 1983. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- . 1990. *Envisioning Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- . 1997. *Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- . 2003. PowerPoint Is Evil: PowerPoint Corrupts. PowerPoint Corrupts Absolutely. *Wired* 11.09, September.
<http://www.wired.com/wired/archive/11.09/ppt2.html>.
- . 2006. *Beautiful Evidence*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- . 2008. *The Work of Edward Tufte*.
<http://www.edwardtufte.com/tufte/>.
- Wallgren, Anders, Britt Wallgren, Rolf Persson, Ulf Jorner, and Jan-Aage Haaland. 1996. *Graphing Statistics and Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- World Bank Operations Evaluation Department. 2004. *The Poverty Reduction Strategy Initiative: An Independent Evaluation of the World Bank's Support through 2003*. World Bank, Washington, DC.

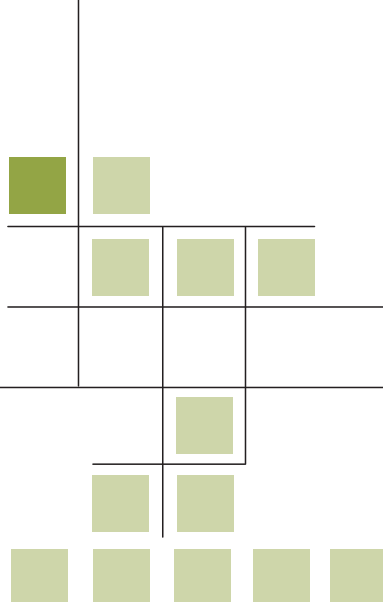
Webové stránky

Statistics Canada. *Using Graphs*.

<http://www.statcan.ca/english/edu/power/ch9/using/using.htm>.

Torok, George. *Presentation Skills Success*.

<http://www.presentationkills.ca/>.



Zostavenie návrhu hodnotenia stredoškolského odborného vzdelávacieho programu

Hlavná téma hodnotenia: Mal by sa tento program znova schváliť?

Všeobecný dizajn: K väzi experimentálne hodnotenie dopadov

Otázky	Podotázky	Typ (pod) otázky	Meranie alebo ukazovateľ	Cieľ alebo norma (ak je normatívny)	Počiatkové údaje
1. Aké služby program poskytol a komu?	1.A.1. V akej odbornej zručnosti sa účastníci školia?	Deskriptívna	Oblasti odborných zručností, ktoré program štážistom ponúkol na certifikáciu	Neuvedené	Neuvedené
	1.A.2. Líšila sa účasť v závislosti od témy/oblasti školenia?	Deskriptívna	Rovnako ako vyššie podľa počtu účastníkov každý rok	Neuvedené	Áno
	1.B.1. Aké podporné služby ešte program ponúkal?	Deskriptívna	Podporné služby (napr. gramotnosť, ponúkané poradenstvo), ponúkané v rámci programu	Neuvedené	Neuvedené
	1.B.2. Aký podiel účastníkov dostal tieto podporné služby?	Deskriptívna	Počet a percento štážistov, ktorí dostali všetky typy podpory	Neuvedené	Neuvedené
2. Do akej miery bola v poskytovaných službách respektovaná rodová rovnosť?	1.C. Aké boli najobľúbenejšie oblasti certifikácie, ktoré si štážisti vybrali v rámci programu odbornej prípravy?	Deskriptívna	Počet účastníkov podľa certifikovaných oblastí	Neuvedené	Neuvedené
	1.D. Do akej miery poskytol program certifikáciu v oblastiach, ktoré predpokladajú vysoký dopyt na najbližších 5 až 10 rokov?	Deskriptívna	Zoznam odborných oblastí, ktoré sa predpokladajú ako oblasti s vysokým dopytom v priebehu najbližších 5 až 10 rokov	Neuvedené	Neuvedené
	2.A.1. Zúčastnil sa na programe rovnaký počet mužov a žien?	Normatívna	Počet a pomer mužov/žien absolvujúcich odborné vzdelávanie	Dokumenty schvaľujúce program uvádzajú cieľ účasti	Neuvedené
	2.A.2. Súvisia ponúkané podporné služby s rodovou otázkou?	Normatívna	Podiel (podľa pohlavia) tých, ktorí dostávajú všetky ponúkané podporné služby	Dokumenty schvaľujúce program uvádzajú ako cieľ rodovú rovnosť	Neuvedené

Dizajn	Zdroj údajov	Vzorka	Nástroj na zber údajov	Analýza údajov	Komentáre
1.A.1. Jednorazový	Programové záznamy (MIS) Programový riaditeľ	Ročne, za posledných 5 rokov	Formulár 1 Programoví vedúci	Frekvenčný výpočet Obsahová analýza	Zdroje údajov by mali zodpovedať; všimnite si prípadné rozdiely a vysvetlite to
1.A.2. Časové rady	Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie	Návod na rozhovor Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie podľa roku	Sem by sa hodila grafika
1.B.1.1. Jednorazový	Programové záznamy (MIS)	Sčítanie ľudu za posledných 5 rokov	Formulár 2 vyhladávanie 2		Skontrolovať duplicitu, ako je M. Smith a Mary Smithová
1.B.2. Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie	Frekvenčný výpočet	Všimnite si, že účastníci môžu získať viac ako jednu podpornú službu
1.C. Jednorazový	Programové záznamy (MIS)	Sčítanie ľudu za posledných 5 rokov	Formulár 2	Frekvenčný výpočet	Názorný
1.D. Časové rady	Výročné správy ministerstva práce o krátkodobých, strednodobých a dlhodobých pracovných prognózach	Správy za každý za posledných 5 rokov	Formulár 3	Analýza trendov a prognóza pre jednotlivé ponúkané certifikované oblasti za posledných 5 rokov	Všimnite si zmeny v trendoch a programovú odozvu na ne Všimnite si, či existovali oblasti potenciálneho rastu, v ktorých program neponúkal odbornú prípravu
2.A.1. Časové rady	Programové záznamy (MIS)	Ročne, za posledných 5 rokov	Formulár 1 so záznamom vyhladávaní	Frekvencia sa počíta podľa pohľavia; zobrazené ako čiarový graf, aby bol trend za posledných 5 rokov jasný	Zobraziť normu hrubou čiernou čiarou cez čiarový graf, aby sa dala ľahko vidieť
2.A.2. Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie	Rovnako ako vyššie	Porovnanie s normou Rovnako ako vyššie	Všimnite si, či nastali časom zmeny

Otázky	Podotázky	Typ (pod)otázky	Meranie alebo ukazovateľ	Cieľ alebo norma (ak je normatívna)	Východiskové údaje
3. Bol program efektívny?	<p>3.A. Do akej miery boli ročné ciele zamestnávania splnené alebo prekročené?</p> <p>3.B. Do akej miery boli ročné priemerné mzdové tarify splnené alebo prekročené?</p> <p>3.C. Do akej miery boli účastníci prijatí do zamestnania, ktoré zodpovedá ich certifikačnej oblasti?</p> <p>3.D. Aké bolo percento absolventov programu?</p>	<p>Normatívna</p> <p>Normatívna</p> <p>Deskriptívna</p> <p>Normatívna</p> <p>Deskriptívna</p>	<p>Podiel zamestnaných za rok</p> <p>Mzdové tarify za každý rok</p> <p>Certifikovaná oblasť stážistu a oblasť zamestnania</p> <p>Počet účastníkov, ktorý sa do programu každý rok zapíše, a počet, ktorý ho každoročne absolvuje</p> <p>Náklady na jedného stážistu v porovnaní s inými podobnými vzdelávacími programami</p> <p>Miera fluktuácie ročne a na inštruktora</p> <p>Priemerná dĺžka voľných pracovných miest a rozsah</p> <p>Roky učiteľskej praxe Roky práce v oblasti certifikácie</p>	<p>Áno. 80 % tých, ktorí program absolvovali</p> <p>Áno. 2 doláre na hodinu za roky 1 až 3 a 3 doláre na hodinu za roky 4 a 5</p> <p>Len implicitná norma považovaná za opisnú otázku</p> <p>Programové dokumenty uvádzajú, že by to nemalo byť viac ako 10 %</p> <p>Len implicitná norma považovaná za opisnú otázku</p> <p>Nestanovený. Implicitnou normou je, že by mal byť nízky</p> <p>Nenastavený. Implicitnou normou je, že by mal byť krátko</p> <p>Nenastavený. Implicitnou normou je, že by mal byť porovnateľní</p>	<p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p>
4. Bol program úsporný?	<p>4.A. Boli programové náklady na jedného účastníka primerané vo vzťahu k podobným</p> <p>5.A. Aká bola miera fluktuácie inštruktorov?</p>	<p>Deskriptívna</p> <p>Deskriptívna</p>	<p>Náklady na jedného stážistu v porovnaní s inými podobnými vzdelávacími programami</p> <p>Miera fluktuácie ročne a na inštruktora</p>	<p>Len implicitná norma považovaná za opisnú otázku</p> <p>Nestanovený. Implicitnou normou je, že by mal byť nízky</p>	<p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p>
5. Do akej miery bola fluktuácia inštruktorov problémom?	<p>5.B. Ako dlho ostávajú pozície inštruktora voľné?</p> <p>5.C. Bola nájdená rovnocenná náhrada za inštruktorov?</p>	<p>Deskriptívna</p> <p>Deskriptívna</p>	<p>Priemerná dĺžka voľných pracovných miest a rozsah</p> <p>Roky učiteľskej praxe Roky práce v oblasti certifikácie</p>	<p>Nenastavený. Implicitnou normou je, že by mal byť krátko</p> <p>Nenastavený. Implicitnou normou je, že by mal byť porovnateľní</p>	<p>Neuvedené</p> <p>Neuvedené</p>

Prístup	Zdroje údajov	Vzorka	Nástroj na zber údajov	Analýza údajov	Komentáre
3.A. Časové rady	Záznamy účastníkov za posledných 5 rokov (MIS)	Všetci umiestnení za jednotlivé roky	Formulár 4	Porovnanie s normou každý rok a kumulatívne počas 5 rokov	Je potrebné overiť údaje v záznamoch potvrdením umiestnení a nástupného platu u zamestnávateľov na vzorke účastníkov školenia
Jednorazový	Záznamy účastníkov za posledný rok (MIS) Záznamy zamestnávateľa/ov	Náhodná vzorka	Návod na pohovor u zamestnávateľa Formulár 1	Zhoda informácií MIS s informáciami zamestnávateľa	Spomenúť si bude pravdepodobne problém za posledné dva roky
3.B. Časové rady	Záznamy účastníkov za posledných 5 rokov	Počet všetkých umiestnených za jednotlivý rok	Formulár 4	Porovnanie s normou každý rok a kumulatívne počas 5 rokov	Je potrebné overiť údaje v záznamoch potvrdením umiestnení a nástupnej sadzby u zamestnávateľov na vzorke študentov. Informácie budú pravdepodobne problém za posledné dva roky.
3.C. Jednorazový	Záznamy účastníkov za posledné dva roky s uvedením oblasti certifikácie (MIS) Prijímanie študentov zo strany zamestnávateľov za posledné 2 roky	Náhodná vzorka	Návod na pohovor u zamestnávateľa Formulár 1 Záznamov zamestnávateľa	Zhoda informácií MIS s informáciami zamestnávateľa	
3.D. Časové rady	Záznamy stážistu podľa roka za posledných 5 rokov (MIS)	Počet všetkých umiestnených	Formulár 4	Počet zhôd za rok a kumulatívne	
5.B. Časové rady	Programové finančné výkazy	Sčítanie	Návod na pohovor u zamestnávateľa Formulár 4	Počet, rozsah a priemer	
5.C. Časové rady	Záznamy o programových pracovných miestach – c. v. s.	Celých 5 rokov	Formulár 5	Porovnanie s normou každý rok a kumulatívne	Porovnanie životopisov pracovníkov počas 5 rokov

Návrh, pokračovanie strany 3

Otázky	Podotázky	Typ (pod otázky)	Meranie alebo ukazovateľ	Ciel' alebo norma (ak je normatívna)	Východiskové údaje
6. Do akej miery bolo obavou neukončenie školenia študentmi?	6.A. Aké boli počty a percentuálne zastúpenie mužov a žien, ktorí každý rok neukončili program?	Deskriptívna podľa pohlavia	Počet a pomer mužov/žien, ktorí každý rok vstúpili do programu, a podiel tých, ktorí neukončili za rok	Podklady uvádzajú ako prijateľných 10 %; mal by to byť rovnaký pomer pre každé pohlavie	Neuvedené
	6.B. Aké oblasti certifikácie neukončili?	Deskriptívna	Vyššie podľa oblasti certifikácie	Neuvedené	Neuvedené
	6.C. Aké boli bežné dôvody neukončenia programu?	Deskriptívna	Najčastejšie dôvody neukončenia	Neuvedené	Neuvedené
	6.D. Aké mali predstavitelia programu obavy z jeho neukončenia?	Deskriptívna	Podiel tých, ktorí neukončia Názor, či ide o problém Prijaté opatrenia	Nekonkretizované	Neuvedené
7. O koľko viac zarobia účastníci, ktorí si našli prácu, v porovnaní s tým, keby neabsolvovali vzdelávací program?	7.A. Aké je udržanie zamestnania, zvýšenie mzdy, kariérny postup a dostupné umiestnených účastníkov v porovnaní s inými, ktorí majú podobné vlastnosti, ktorí neukončili vzdelávací program?	Kauzálna	Udržanie miesta umiestneného účastníka, nástupný plat, zvýšenia miezd, kariérny postup a dostupné počas dvoch rokov v porovnaní s (i) tými, ktorí sú zamestnaní vo firmách na podobných pozíciách za porovnateľné obdobie; (ii) zárobok pred programom; (iii) zárobok tých, ktorí neukončili program	Nekonkretizované	Áno, o mzdách
	7.B. Aké sú názory zamestnávateľov na výkon pracovníkov v porovnaní s ostatnými (s podobnými charakteristikami), ktorí neabsolvovali vzdelávací program?	Kauzálna	(i) Pravdepodobnosť prijímania účastníkov školenia, ktorí chýbali v programe a (ii) prijímania viacerých absolventov programu; (iii) názory na pracovný výkon v porovnaní s ostatnými	Nekonkretizované	Nástupné platy; prípadne plat pred školením

Zdroj: Autori

Úrad vlády Slovenskej republiky
Námestie slobody 1
813 70 Bratislava

www.eufondy.sk
www.vicepremier.sk/index.php/fondy-eu/publikacie

ISBN 978-80-971493-8-3

EAN 9788097149383