

Evaluácia v rozvojovej spolupráci

„Priateľský sprievodca ťažkou realitou“

Zuzana Fialová, Platforma MVRO

1. Úvod

Jedným z kľúčových pojmov spojených s rozvojovou spoluprácou nielen na Slovensku je pojem *efektívnosť*. Diskutuje sa o efektívnosti vynakladania finančných prostriedkov, ale aj o komplikovanejších kritériách efektívnosti, ako ich nastavila a pomenovala OECD v rokoch 2003 – 2011 v medzinárodných dokumentoch.¹ Aby sme však boli schopní zhodnotiť efektívnosť rozvojovej spolupráce, či už podľa OECD, alebo len podľa zdravého rozumu, potrebujeme k tomu metódy a nástroje na meranie toho, či konkrétny program, projekt, alebo len jednotlivá aktivita bola uskutočnená efektívne, či smerovala k naplneniu požadovaného cieľa a či priniesla očakávané výsledky.

Zhodnotenie efektívnosti a účinnosti rozvojovej spolupráce sa robí prostredníctvom evaluácie. Monitoring slúži na to, aby sme si overili, či všetko beží podľa plánu. Výsledky monitoringu teda ešte môžu ovplyvniť priebeh projektu, pomôcť napraviť prípadné nedostatky a nájsť riešenia problémov. Evaluácia už vyhodnocuje ukončený projekt a jej výsledky môžu pomôcť len budúcim aktivitám.

Táto príručka má slúžiť každému, kto sám realizuje rozvojové projekty, spravuje financie donorov, či navrhuje programy a rozvojové stratégie. Má vám pomôcť, aby ste si mohli navrhnuť a uskutočniť jednoduché vyhodnotenie toho, čo realizujete alebo financujete. Nie je to vedecká publikácia, ani nenahrádza dlhý rad kvalitných učebníc o evaluácii, ktoré vyšli v posledných rokoch v zahraničí a ktorých výber podávame v závere.

Pomôže vám jednoducho a presne monitorovať či evaluovať vlastné projekty či programy, prípadne nastaviť parametre evaluácie pre profesionálnych evaluátorov, ak takých máte. Pomôže porozumieť tomu, čo robia profesionálne evaluačné agentúry, nastaviť pre ne parametre a prípadne zorientovať sa v kritériách, podľa ktorých si jednu z nich vybrať.

Predmetom evaluácie v rozvojovej spolupráci môže byť jednotlivý projekt, dlhodobý program či stratégia rozvojovej intervencie. Pre zjednodušenie sa v tejto príručke podrobne venujeme len evaluácii projektu, keďže to je to, s čím najviac rozvojových pracovníkov na Slovensku prichádza do styku vo svojej praxi.

¹ Najmä Parížska deklarácia, Akčná agenda z Akry, a Busánske partnerstvo. Pozri <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/>

2. Slovník základných pojmov

2.1 Evaluácia

Evaluácia je **vyhodnotenie** projektu (programu či stratégie), ktoré spočíva v **porovnaní skutočnosti s naplánovanými cieľmi a očakávanými výsledkami**. Uskutočňuje sa spravidla **po ukončení** projektu (programu či stratégie), v optimálnom prípade nie neskôr ako pol roka po jeho ukončení. Vyhodnotenie sa robí na základe ukazovateľov úspešnosti, ktoré obsahuje správne vypracovaný projekt (program či stratégia). Zber informácií k evaluácii sa uskutočňuje pomocou metód sociálneho výskumu, podobne ako spracovanie zozbieraných údajov.

2.2 Monitoring

Monitoring je **priebežné** porovnanie a kontrola toho, či uskutočňované **aktivity, harmonogram a čerpanie rozpočtu** projektu sú v súlade s plánom. Realizuje sa spravidla **v priebehu alebo najneskôr bezprostredne po ukončení** projektu. Vyžaduje menej komplexný zber informácií ako pri evaluácii.

2.3 Analýza dopadu (impact analysis)

Je to **hĺbková analýza toho, aký dopad** mal projekt (program či stratégia) na cieľové skupiny, ale aj na životy všetkých dotknutých skupín obyvateľstva. Robí sa spravidla **jeden až päť rokov po ukončení projektu**. Zber informácií je veľmi komplexný, od analýzy dokumentov, rozhovorov s dotknutými i nedotknutými osobami, až po pozorovanie procesov a lokalít dotknutých projektom (programom či stratégiou). Cieľom analýzy dopadu už nie je posudzovať dosiahnutie vytýčených cieľov ako pri evaluácii, ale **posúdiť reálne, žiaduce i nežiaduce vplyvy na komunitu, krajinu, ekosystém v priebehu niekoľkých rokov**.

Monitoring: „Ide všetko podľa plánu?“
Evaluácia: „Dosiahli sme očakávané ciele?“
Analýza dopadu: „Ako sme zmenili životy ľudí a krajiny?“

2.4 Indikátor (ukazovateľ)

Ide o najdôležitejšiu súčasť akéhokoľvek skúmania. **Indikátor (ukazovateľ) je informácia, ktorá prináša dôkaz o tom, že daný jav nastal**, že cieľ bol naplnený, alebo že predpoklad je pravdivý. Správne naformulovanie indikátorov je alfou a omegou dobre vykonanej evaluácie či monitoringu. Evaluácia rozoznáva **indikátory na úrovni dopadov (impacts), výsledkov (outcomes) či výstupov (outputs)**. Indikátory **na úrovni aktivít neexistujú**, ide len o prostriedky realizácie aktivít, ktoré sa niekedy mylne zamieňajú za indikátory.

Indikátorom výstupu „založenie školy“ nie je existencia budovy školy. Tá je len prostriedkom realizácie aktivity pod názvom „postavenie budovy školy“. Indikátormi výstupu „založenie školy“ je napr. počet prihlásených študentov, počet a kvalita učiteľského zboru, kvalita vypracovaných osnov, počet a kvalita učebných pomôcok, a pod.

Indikátory môžu byť kvantitatívne alebo kvalitatívne. **Kvantitatívne sú tie, ktoré sa dajú vyjadriť v číslach** (napr. počty účastníkov, beneficiary, školení, pomery medzi prijatými účastníkmi školení

a ich absolventmi, miery a hmotnosť účastníkov malnutričného programu, a pod.), **pomeroch či percentách** (napr. pomer členov komunity, ktorí si vďaka projektu zvýšili príjem, percento úmrtí detí do 5 rokov v komunite, a pod.). **Kvalitatívne indikátory sú tie, ktoré opisujú kvalitu – nejaké vlastnosti javov, ľudí, či vecí či ich stav** (napr. spokojnosť beneficentov, zmena správania štátnych úradníkov, osvojenie si určitých vedomostí či postojov príslušníkmi cieľovej skupiny, a pod.).

V ideálnom prípade je evaluácia postavená rovnako na kvantitatívnych, ako aj kvalitatívnych indikátoroch.

Kvantitatívnym indikátorom úspešnosti založenej školy môže byť napr. počet prihlásených žiakov. Kvalitatívnym indikátorom budú vedomosti, ktoré majú absolventi osvojené. Kvantitatívny indikátor je počet absolventov, ktorí si po skončení školy nájdu zamestnanie, kvalitatívny indikátor je, aký charakter má toto zamestnanie, do akých pozícií sú prijímaní.

Kvalitné indikátory by mali byť **hodnotovo neutrálne a reálne overiteľné**. Mali by opisovať **to, čo ideme merať /skúmať a nie to, čo chceme dosiahnuť** (napr. indikátor spokojnosť beneficentov musí byť rozdelený na ešte podrobnejšie neutrálne indikátory: ochota ďalej spolupracovať, schopnosť vysvetliť užitočnosť programu, počet sťažností, počet návrhov na vylepšenie zo strany beneficentov, atď.).

2.5 Výstup (*output*), výsledok (*outcome*), dopad (*impact*)

Sú to základné súčasti projektu. Výstupy sú to, čo projekt priamo vyprodukuje. Sú základom pre dosiahnutie výsledku. Dodanie výstupov sa deje výlučne v rámci projektu. Výsledok projektu by mal v sebe obsahovať, čo sa zmení a kto bude benefitovať. Výsledok by mal byť aspoň z väčšej časti pod kontrolou projektu. Dopad sa nedá dosiahnuť vďaka jednému projektu. Je to komplexnejšie situácia, ku zmene ktorej chce projekt prispieť.

Tabuľka 1: Dopad, výsledok, výstup a ich indikátory²

Situácia	V Provincii XXXX bola zaznamenaná nadpriemerne vysoká úmrtnosť detí do 5 rokov, ako aj výskyt rôznych chorôb zo špinavej vody. Tieto problémy sú spojené s nedostatočným prístupom k pitnej vode, chýbajúcou sanitáciou domácností a nízkym povedomím o hygiene v komunitách.	
Úroveň	Opis	Indikátor
Dopad	Znížený výskyt chorôb, úmrtnosti a zraniteľnosti spojenej s nedostatkom pitnej vody, bezpečnej sanitácie a hygienických návykov obyvateľstva vo všetkých vidieckych komunitách v	Úmrtnosť detí do 5 rokov

² Prevzaté z: DFID, 2012: *Global Poverty Action Fund (GPAF) Introduction to Logframes*.

	Provincii XXXX	
Výsledok	Zlepšenie správania sa súvisiace s vodou a základnou sanitáciou v piatich vybraných vidieckych komunitách v Provincii XXXX	Percento ľudí s návykom pravidelného umývania rúk mydlom a čistou vodou
Výstupy	Ženy, muži a deti vo vybraných komunitách majú prístup k bezpečnej/pitnej vode	Počet domácností, ktoré majú nový alebo opravený zdroj pitnej vody vo vzdialenosti menej ako 30 min alebo 1 km od obydla
	Cieľovým domácnostiam je poskytnutý tréning a vybavenie na zlepšenie hygienických návykov	Počet cieľových beneficietov (žien, mužov a detí), ktorí sa zúčastnili na zodpovedajúcich tréningoch zvyšujúcich povedomie o hygiene
	Cieľové domácnosti majú prístup k vylepšeným sanitačným zariadeniam	Počet poskytnutých sanitačných zariadení

2.6 Zdroje informácií

Pri evaluácii sa používajú tri druhy zdrojov informácií. Prvým sú **dokumenty**, písané, ale aj zvukové či audiovizuálne, napr. projektový dokument, zoznamy účastníkov, zdravotné či policajné záznamy,³ písomné stratégie či politiky, evidencia klientov v poradniach či komunitných centrách, filmy, rozhlasové relácie, články, webstránky a pod. Druhým typom zdroja sú priamo **osoby** prostredníctvom ich výpovedí či správania. Môžu to byť napríklad realizátori projektu, príslušníci cieľových skupín (tých, s ktorými sa v rámci projektu pracuje), beneficieti (tých, pre ktorých či kvôli ktorým sa projekt v skutočnosti realizuje), či svedkovia a neutrálne osoby. Tretím typom zdrojov sú **udalosti, situácie, veci či javy**, ktoré sa dajú merať či pozorovať. Môžu to byť napríklad budova a jej vybavenie, masová demonštrácia, produkcia nejakého výrobku v dielni či továrni, chov domácich zvierat, poľnohospodárska produkcia, ochrana prírody, a pod.

2.7 Metódy zberu informácií

Metódy zberu informácií pri evaluácii či monitoringu zodpovedajú metódam zberu údajov v spoločenských vedách a niektoré sa podobajú aj metódam z prírodných vied. Najčastejšie používané sú:

³ Pri rešpektovaní ochrany súkromia a osobných údajov.

- a) **Analýza dokumentov** (napr. projektových dokumentov, účtovných dokladov, vnútornej dokumentácie inštitúcií, mediálnych výstupov),
- b) **Rozhovor** (štruktúrovaný či dotazníkový, polo-štruktúrovaný či riadený, neštruktúrovaný) s vybranými osobami,
- c) **Dotazník**, ktorý oslovená osoba vyplňa samostatne (napr. dotazník o spokojnosti so službami, alebo vedomostný test),
- d) **Pozorovanie udalostí či javov** (napr. školské vyučovanie či tréning),
- e) **Experiment**, kedy sa umelo navodzuje situácia, na ktorú majú skúmané osoby reagovať (napr. sťažnosť na úrade, ktorou overujeme zručnosti úradníkov získané na tréningu),
- f) **Fyzické merania** (napr. hmotnosti či objemu poľnohospodárskych plodín, rozlohy porastov, parametrov budovy - napr. tepelnej účinnosti, a pod.).

2.8 Udržateľnosť výsledkov rozvojového projektu

Udržateľnosť znamená, že **žiaduce výsledky rozvojovej intervencie pretrvávajú aj po jej skončení**, že budú trvalé, alebo sa budú multiplikať či ďalej produkovať samostatne. Udržateľná intervencia spravidla obsahuje **budovanie kapacít cieľových skupín**, ale aj **stratégiu finančnej udržateľnosti**, ktorá navrhuje zdroje financovania po skončení donorského príspevku.

Príkladom udržateľného projektu môže byť komunitný projekt rozvoja ovčiarstva, kde chudobné rodiny dostávajú ovce, ktoré rozmnožia a mláďatá posúvajú ďalším rodinám. Udržateľnosť ale nespočíva len v rozmnožovaní oviec, ale aj v zabezpečení školení o chove oviec pre nové rodiny, veterinárneho ošetrovania pre zvieratá, osvety v oblasti využitia ovčieho mlieka (motivácia rodín neskonzumovať ovcu, ale začať s chovom), a v neposlednom rade spoločenských štruktúr (komunitných výborov, samosprávy, či iných miestnych svojpomocných organizácií), ktoré by koordinovali chovateľov (napr. spoločný predaj výrobkov) a zabezpečovali školenia. Ak tieto komponenty projekt neobsahuje, je pravdepodobné, že nebude udržateľný.

Na zrealizovanie udržateľnej intervencie málokedy stačí jeden projekt, častokrát je potrebné dlhodobejšie pôsobenie formou niekoľkých na seba nadväzujúcich projektov. Udržateľnosť spočíva v tom, že **cieľová skupina či beneficianti projektu majú kapacitu a motiváciu v projekte pokračovať** aj po skončení pôsobenia počiatočného donora či zahraničného partnera.

Príkladom neudržateľného projektu môže byť stavba budovy školy, ktorá nemá prostriedky na svoju budúcu prevádzku a očakáva, že prevádzku budú hradiť zahraniční donori. Ak ale budú od samého začiatku do projektu zapojení miestni rozhodovatelia (samospráva či miestna štátna správa) a členovia miestnej komunity (vrátane miestnych podnikateľov či inteligencie), ak budú považovať školu za svoj projekt, je reálne, že sa model budúceho financovania podarí nájsť a projekt školy tak bude udržateľný.

2.9 Efektívnosť rozvojovej spolupráce

Podľa parametrov OECD efektívnosť rozvojovej spolupráce zahŕňa tieto aspekty⁴:

- a) Projektová myšlienka by nemala prichádzať „od zeleného stola“, ale mala by pochádzať od tých, ktorým má slúžiť, koho životy má zmeniť. Na makroúrovni to znamená, že formulovanie potrieb a udržateľnosť výsledkov rozvoja je na pleciach miestnej vlády, na mikroúrovni sa opiera o komunity. Prijímateľské krajiny si majú vytvárať vlastné národné rozvojové stratégie podporené parlamentmi (**vlastníctvo – ownership**).
- b) Každá rozvojová intervencia má byť v súlade s rozvojovými plánmi naformulovanými vládou prijímateľskej krajiny (**súbežnosť – alignment**).
- c) Donori majú pracovať tak, aby sa ich aktivity vzájomne posilňovali a dopĺňali (**harmonizácia – harmonisation**),
- d) Donori i prijímatelia majú orientovať rozvojové politiky na jasné a merateľné ciele (**výsledky – results**).
- e) Donori i prijímatelia majú byť spoluzodpovední za dosiahnutie stanovených cieľov (**vzájomná zodpovednosť – mutual accountability**).
- f) Všetci partneri, vrátane donorov z OECD-DAC, samotných rozvojových krajín, ako aj iných donorov, nadácií a občianskej spoločnosti, sú zapojení v plnej miere do spolupráce (**inkluzívne partnerstvá – inclusive partnerships**).

Rozvojový projekt, ktorý ráta s vyvlastnením pôdy pod výstavbu cesty bez toho, aby s tým dotknuté komunity súhlasili či boli zapojené do rozhodovania o schválení projektu, je považovaný za neefektívny. I keď cesta krátkodobo môže pomôcť ekonomickému rozvoju oblasti, porušovanie práv môže viesť ku konfliktom, ktoré následne bránia stabilnému a udržateľnému rozvoju krajiny.

Mimovládne organizácie si k tomu pridali ešte vlastné parametre efektívnosti:⁵

- g) **Dodržiavanie ľudských práv:** rozvoj nemôže byť efektívny, keď sa porušujú práva ľudí, vrátane práv príslušníkov menších a marginalizovaných skupín.
- h) **Rodová rovnosť a rodovo citlivý prístup v rozvoji:** efektívnosť sa meria aj mierou zapojenia žien do ekonomických aktivít, ale aj do rozhodovania a mierou zrovnoprávnenia pohlaví v prístupe k zdrojom a právam.
- i) **Environmentálna udržateľnosť:** rozvojové aktivity musia zohľadniť lokálne prírodné podmienky a podporovať obnovu prírodných zdrojov. Minimálny štandard je snažiť sa neprispievať ku klimatickej zmene nadmernou spotrebou fosílnych palív, ako aj chrániť a využívať aktuálne prírodné zdroje tak, aby ich v rovnakej miere mohli využívať aj ďalšie generácie.
- j) **Transparentnosť a zodpovednosť za vynakladanie finančných prostriedkov:** všetky subjekty, ktoré sa podieľajú na rozvojovej spolupráci by mali nakladať so zdrojmi šetrne a byť otvorené a transparentné voči verejnosti v donorských i prijímateľských krajinách. Znamená to aktívne zverejňovanie informácií o obsahu aj o finančnom pokrytí projektov.

⁴ Parížska deklarácia o efektívnosti pomoci 2005, Akčná agenda z Akry 2008.

⁵ Istanbulske princípy rozvojovej efektívnosti organizácií občianskej spoločnosti 2010.

- k) **Vzájomné učenie a zdieľanie informácií:** každá rozvojová aktivita by mala smerovať k budovaniu kapacít a to nielen na strane prijímateľov, ale aj na strane poskytovateľov pomoci. Každý projekt by mal zahŕňať spracovanie vedomostí a skúseností, poučenie sa do budúcnosti (*lessons learned*).
- l) **Rovnoprávne partnerstvá:** znamená to, že partneri na strane donora ako aj na strane prijímateľskej krajiny majú rovnaký prístup k informáciám o projekte, že obe strany poznajú všetky súčasti projektovej dokumentácie vrátane rozpočtu, že majú rovnaké práva v rozhodovaní o podobe projektu.
- m) **Zodpovednosť za pozitívne a trvalo udržateľné výsledky:** realizátori rozvojovej spolupráce sa musia cítiť zodpovední aj za prípadné negatívne dopady svojich projektov a byť reálne pripravení riešiť problémy a napraviť omyly, bez ohľadu na to, či na takéto intervencie majú pokrytie z projektov alebo nie.

3. Prečo je potrebné robiť evaluáciu v rozvojovej spolupráci?

Evaluácia v rozvojovej spolupráci slúži predovšetkým na:

- Overenie, či boli dosiahnuté ciele (výstupy, výsledky, dopady),
- Zistenie príčin, ak ciele neboli dosiahnuté v plnej miere,
- Zmeranie, či daná rozvojová intervencia spĺňa parametre efektívnosti,
- Uistenie sa, či ciele boli dosiahnuté spôsobom, ktorý podporuje rešpektovanie ľudských práv a ľudskej dôstojnosti,
- Overenie, či daná intervencia nemala nejaké nezamýšľané negatívne dopady na ľudí či prírodu,
- Príprava *lessons learned* pre zlepšenie budúcich rozvojových intervencií.

Dobrá evaluácia nehodnotí len výsledky projektu, ale aj procesy, vďaka ktorým boli tieto dosiahnuté.

Ak projekt dokázal zvýšiť počet zaočkovaných detí, ale dialo sa to bez informovania matiek či napriek ich nesúhlasu a teda porušovaním ich práv, napriek objektívnym výsledkom takýto projekt nie je možné považovať za efektívny.

4. Monitoring rozvojového projektu krok za krokom

Monitoring projektu robia samotní implementátori, ale aj donori či diplomati krajiny, ktorá poskytuje prostriedky z programov oficiálnej rozvojovej pomoci.

4.1. Naštudujte si projektový dokument

Pozrite si ciele, ktoré chce projekt dosiahnuť, zoznam aktivít a harmonogram. Ak existujú, pozrite si priebežné správy k projektu. Z nich zistíte, aká časť práce už je vykonaná, či sú nejaké zmeny v plánoch a ako sú zdôvodnené. Pozrite si, v akom štádiu sa projekt nachádza. Zoznámte sa s reáliami danej krajiny či konkrétneho regiónu, aké sú tam hlavné rozvojové problémy, aká je tam bezpečnostná situácia, na akej úrovni je miestna vláda ako možný partner či prijímateľ projektu.

4.2. Urobte si zoznam indikátorov toho, že projekt sa realizuje v súlade s plánom

Pri monitoringu sa zamerajte na indikátory výstupov. Niektoré z nich budú jednoduché, ako napr. indikátorom distribúcie rádioprijímačov v komunitách bude, že ľudia skutočne tie prijímače dostali a vedia ich používať. To budete overovať pozorovaním (náhodnou návštevou v domácnostiach), rozhovormi s beneficietmi, prípadne overením distribučných listov s podpismi či odtlačkami prstov. Niekedy je dobré vybrať si náhodne zo zoznamu napr. troch ľudí, navštíviť ich domácnosti a porozprávať sa s nimi, či naozaj rádiá dostali, či ich používajú, akú stanicu počúvajú a aká je ich obľúbená relácia.

Zložitejšie sú indikátory uskutočnených konzultácií, či tréningov. Nestačí len pozrieť zoznamy účastníkov školenia či posediť si niekoľko minút na jednom z nich. Zaujímajte sa o to, koľko z tých, ktorí sa na tréning prihlásili, ho skutočne aj ukončili. Či bola na konci nejaká skúška alebo test. Teoretické školenia (napr. na tému ľudských práv) môžu byť ukončené testom či ústnou skúškou. Praktické tréningy (napr. tréning prvej pomoci, odborný výcvik v remeslách, alebo tréning komunikačných zručností) by sa mali končiť praktickou skúškou, kde absolventi dokážu osvojenie si daných zručností. Ak školíte komunitných lídrov a oni majú následne tieto nové vedomosti a zručnosti zdieľať s ostatnými členmi komunity, prídte si overiť po určitom čase priamo do komunity, či sa tréning uskutočnil a teda či aj ostatní členovia komunity nadobudli dané poznatky prípadne už praktizujú nejaké aktivity (zakladanie lesných škôlok, včelárstvo, chov kôz, a pod.)

Ak jednou z aktivít bolo vybaviť školu laboratórnymi prístrojmi, treba sa zaujímať, či sú používané, ako sú tieto umiestnené, či sú chránené pred predčasným zničením prachom, vlhkosťou či neodborným zaobchádzaním. Zaujímajte sa tiež o toho, kto je dodávateľom prístroja, ako a prečo bol vybraný, či má záruku, kto zodpovedá za údržbu a opravy a pod. Žiadna vec, či už prístroj, budova či stolička, neprináša rozvoj sama osebe. Rozvoj prinášajú miestni ľudia, ktorí sa dané veci naučia používať, vyrábať, či opravovať. To je vzdelávanie a budovanie kapacít, ktoré by malo byť súčasťou každého rozvojového projektu.

Monitoring rozvojového projektu by mal vždy sledovať obsah a účel danej aktivity, nielen jej formálne uskutočnenie.

4.3. Urobte si zoznam osôb, s ktorými sa chcete stretnúť a čo sa ich spýtate

Na základe štúdia projektových dokumentov si urobte zoznam, s kým sa budete rozprávať. Určite musíte začať od autorov či implementátorov projektu v teréne. Následne si pozrite cieľové skupiny (ľudí, s ktorými projekt priamo pracuje), a takisto beneficietov projektu (tým, ktorých život by mal projekt vo výsledku zmeniť). Určite nestihnete vidieť všetkých, ale vyberte si tak, aby ste sa videli s kľúčovými postavami projektu. Určite nezapomnite na miestnu vládu, samosprávu, či miestne neformálne authority. Nepýtajte sa banality typu „ako sa vám projekt páči“. Pýtajte sa na to, či ho naozaj poznajú, pýtajte sa, ako konkrétne im pomôže, napr. poľnohospodárske učilište, zlepšiť kvalitu poľnohospodárstva v komunite. Zistite, či vedia čo sa tam napríklad učí, či poznajú niekoho, kto chodí do tej školy či učni pomáhajú doma na poli, alebo o koľko času menej trávia ženy a deti chodením do lesa po drevo, odkedy majú v rodine energeticky úsporné piecky miesto otvoreného ohňa, a pod.

4.4. Urobte si zoznam, čo chcete vidieť/pozorovať

Neobmedzujte sa na pozorovanie vecí, ktoré vidíte na prvý pohľad. Ak navštevujete školu, spočítajte žiakov prítomných v triede a porovnajte s oficiálnym zoznamom. Pýtajte sa personálu, ak sú tam veľké rozdiely. Oficiálnu kapacitu nemocnice porovnajte s plochou miestností, počtom lôžok, počtom

lekárov v nej pracujúcich, stavom zdravotného materiálu, liekov, a pod. Vypýtajte si jednoduchú registráciu pacientov, z ktorej uvidíte, aký príjem pacientov evidujú a ako dlho sú zvyčajne hospitalizovaní.⁶

Ak pozorujete školské záhrady či demonštračné políčka, poproste, aby vám niekto zo študentov, ktorí na nich pracujú, vysvetlil, čo tam pestujú a ako.

Ak pozorujete priebeh vyučovania, opýtajte sa žiakov otázku súvisiacu s vyučovaním. Sledujte, či kladú otázky učiteľovi, ako vyzerá priebeh vyučovania.

4.5. Zabezpečte si nezávislého tlmočníka/tlmočičku

Nezávislý monitoring znamená, že nemôžete byť odkázaný len na to, čo vám pretlmočí implementujúca organizácia. Zabezpečte si niekoho, kto vám zaručene podá nezaujatý (aj keď nie možno úplne profesionálny) preklad všetkých rozhovorov. Tlmočník by nemal byť z implementujúcej organizácie, ale ani by nemal byť nijako zainteresovaný na projekte (cez príbuzných a pod.). Niekedy je to ťažké nájsť takú osobu, ale jej rola je kľúčová pri pochopení toho, čo sa naozaj v projekte deje.

4.6. Zaznamenávajúte informácie

V ideálnom prípade majte so sebou spolupracovníka, ktorý bude zapisovať všetky zistenia. Ak to nie je možné, zaznamenávajúte údaje do zápisníka či na diktafón. Nezabudnite na fotoaparát. Niektoré údaje či situácie nebudete môcť zaznamenať priamo vzhľadom na kultúrne špecifiká (napr. školenia pre vidiecke ženy v Afganistane), alebo preto, že budete rešpektovať nesúhlas s fotografovaním či nahrávaním rozhovoru. Vtedy sa odporúča prerozprávať si rozhovor pre seba do diktafónu bezprostredne po jeho ukončení. Tak vám zostane najviac uchovaných informácií.

4.7. Napíšte monitorovaciu správu

Monitorovaciu správu treba písať ihneď po ukončení monitoringu, kým sú informácie čerstvé a najviac si ich pamätáte. Monitorovacia správa by mala obsahovať nasledovné elementy:

- Technické údaje (čas zberu informácií, identifikácia projektu a krajiny, kto zbieral informácie, kto tlmočil/prekladal, a pod.),
- Závery a odporúčania pre zmeny v implementácii je vhodné dať hneď na začiatok pre čitateľa, ktorý potrebuje len súhrnnú informáciu. Je dobré ak sú stručné, odrážkovité a nezaberajú viac ako jednu stranu výsledného upraveného formátu,
- Odporúčania by mali byť konkrétne a dotýkať sa projektu na úrovni aktivít,
- Informácia o projekte vo forme stručného zhrnutia hlavných cieľov a aktivít (môže byť prevzatá z projektovej žiadosti),
- Súhrn realizovaných aktivít a ich relevancia vo vzťahu k projektu,
- Súlad realizovaných činností s harmonogramom a zdôvodnenie prípadných zmien,
- Výzvy či otázky na obdobie ostávajúce do ukončenia projektu.

⁶ Tu treba byť citlivý na ochranu súkromia pacientov a osobných údajov, pýtať si len súhrnné údaje bez detailov chorobopisu či súkromných údajov.

5. Evaluácia projektu krok za krokom

Evaluácia projektu predstavuje ucelený výskum. Niektoré kroky sú podobné ako pri monitoringu, avšak ich obsah je iný. Evaluácia spravidla vyžaduje dlhšiu prípravu, zložitejšiu realizáciu a viac času na formulovanie záverov. S jej plánovaním sa často začína už na začiatku projektu.

5.1. Štúdium dokumentácie

Samozrejme aj pred jej uskutočnením si treba naštudovať projektový dokument, prípadne monitorovacie či priebežné správy od implementujúcej organizácie, aby sme poznali celé pozadie a zdokumentované fakty o projekte.

5.2. Indikátory

Vypracovanie kvalitných indikátorov je kľúčové. Pri evaluácii si už ale menej všímajte aktivity, zaujímajú vás čiastkové a celkové ciele projektu. Pri zostavovaní indikátorov treba dobre poznať realitu krajiny a projektu, ako aj kultúru a zvyky komunity, s ktorou pracujeme. Potrebujete určite aj trochu kreativity a predstavivosti. Niekedy pri evaluácii porovnávame stav pred a po ukončení projektu, preto na začiatku projektu zbierame tzv. východiskové údaje (*baseline data*), ktoré potom porovnávame s údajmi po ukončení projektu. Pre ilustráciu uvedieme niekoľko príkladov dobrých a zlých indikátorov:

Tabuľka 2: Príklady správnych a nesprávnych indikátorov

Cieľ v projekte	Aktivita (metóda na dosiahnutie cieľa)	Nesprávne indikátory	Správne indikátory	Vysvetlenie
Poskytnúť mladým ľuďom kvalitné vzdelanie uplatniteľné na trhu práce	Pomaturitné kurzy odborného vzdelávania	Počet absolventov kurzov, počet uskutočnených kurzov, existencia vzdelávacej inštitúcie, spokojnosť žiakov s kurzom	Počet absolventov, ktorí si do mesiaca po skončení kurzu nájdu prácu v odbore, kvalita výučby a náročnosť záverečných skúšok (dôkazom napr. bude, že vždy menej ako 100% študentov úspešne ukončí kurz)	Správne indikátory sa sústreďujú na cieľ, teda na kvalitu vzdelania a uplatniteľnosť na trhu práce. Nesprávne indikátory ukazujú len na prostriedky či metódy, ktoré môžu byť zvolené nesprávne vzhľadom k vytýčenému cieľu.
Odstrániť/výz namne znížiť výskyt podvýživy v komunite X	Osveta matiek na tému stravovania, domáce záhrady s odporúčanými plodinami	Počet detí, ktoré sa počas projektu vyliečili z podvýživy	Počet rodín, ktoré si osvojili odporúčané stravovacie návyky, udržateľné domáce záhrady, pravidelné používanie odporúčaných plodín v stravovaní	Správne indikátory sa zameriavajú na udržateľnosť projektu a dlhodobé zmeny, nie len na bezprostredný efekt zlepšenia zdravotného stavu cieľovej skupiny.

Zlepšiť hygienu, prístup k vode a sanitáciu v komunite X	Vrtanie studní, stavba latrín, osвета obyvateľstva	Počet studní v pomere k počtu obyvateľov, počet latrín	Počet domácností, ktoré majú zdroj pitnej vody v nie viac ako 30 min./1km vzdialenosti od obydliá, počet domácností so zavedeným systémom používania latrín a spracovania fekálií	Správne indikátory sa zameriavajú na reálnu dostupnosť vody, ako aj na udržateľnosť využívania zavedených postupov (nie počet, ale kvalita a know-how okolo používania)
--	--	--	---	---

5.3 Zdroje informácií a metódy

Keď máte vypracované indikátory, musíte si naplánovať, z akých zdrojov budete získavať informácie na ich overenie. Dobrá evaluácia overuje informácie ku každému indikátoru najmenej z dvoch zdrojov, t.j. napríklad počet absolventov kurzov overujete v dokumentácii zo školení a zároveň fyzickým spočítaním osôb, ktoré získali diplom. Zdroje informácií pri evaluácii sú podobné ako pri monitoringu. V realite slovenských projektov nemáme do činenia s viac ako niekoľkými tisíckami beneficentov rozvojových intervencií, preto nie je potrebné vedecky pristupovať k výberu vzorky respondentov. Musíte si však premyslieť, ktoré osoby či dokumenty sú potrebné na overenie indikátorov a koľkých sa napr. musíte opýtať jednu otázku, aby sa dalo vyhodnotiť, že podobný názor má väčšina beneficentov. Ak máte veľké skupiny ľudí, ktoré potrebujete skúmať (viac ako 1000 osôb) požiadajte pri naplánovaní výskumu o pomoc človeka vzdelaného v oblasti sociálneho výskumu. Ak nie, stačí, ak zohľadníte pri výbere respondentov nasledovné:

- Zásada nasýtenia informácie: pýtajte sa rôznych členov komunity dovtedy, až sa informácie začínajú opakovať a zisťujete, že sa už nič nové nedozvedáte.
- Zohľadnite rozdiely, ktoré by mohli ovplyvniť odpoveď respondenta: pohlavie, vek (môžete si urobiť 3 skupiny, napr. do 18 rokov, 19-50, 51 a viac), príslušnosť ku kmeňu či klanu, etnicita, miesto bydliska (dedina X versus dedina Y), gramotnosť, atď.
- Vyberajte si respondentov sami, nespoliehajte sa len na implementujúcu organizáciu
- Kombinujte rozhovory s pozorovaním vecí, javov, ľudí (ich výzoru a správania sa), a pod.
- Buďte zvedaví.

Prvým a najdôležitejším zdrojom informácií pri evaluácii podobne ako pri monitoringu by však mali byť terénni pracovníci či miestna implementačná organizácia. Podrobný rozhovor s každým, kto spolupracoval na priamej implementácii projektu vám môže dať množstvo cenných informácií, ktoré pomôžu pri tvorbe indikátorov a hľadaní ďalších zdrojov.

Zber údajov pri evaluácii sa uskutočňuje aj pomocou zložitejších metód. Uvádzame tie najčastejšie používané:

5.3.1 Pološtruktúrovaný (semištruktúrovaný) rozhovor

Ide o rozhovor, pri ktorom kladiete respondentovi vopred pripravené otázky vo vopred naplánovanom poradí. Respondent odpovedá voľne a jeho odpovede si nahrávate diktafónom alebo

zaznamenávajú vo forme poznámok. Respondent môže chcieť ďalšie vysvetlenie otázky, vy môžete klásť doplňujúce otázky. Je užitočné žiadať od respondenta, aby uvádzal príklady, či opisy situácií, ktoré potom dobre ilustrujú evaluačnú správu. Napr. ak respondent hovorí, že projekt zmenil život jeho rodiny k lepšiemu, pýtajte sa: „Ako konkrétne? Viete uviesť príklad, čo sa zlepšilo?“. Alebo ak respondent uvádza, že absolventi kurzov si našli nové zamestnanie, pýtajte sa na konkrétne príbehy jedného alebo dvoch absolventov a uveďte ich ako príklady. Rozhovor musí mať presnú štruktúru, okolo ktorej ho vediete. Nemal by trvať menej ako 15 minút a nie viac ako hodinu.

Pološtruktúrovaný rozhovor vám dáva kvalitatívny materiál plný príkladov a nápadov, ktorý je ale zároveň porovnateľný, keďže štruktúra rozhovorov je pre istú skupinu respondentov rovnaká.

5.3.2 Dotazníkový rozhovor

Niekedy sa táto metóda nazýva aj plne štruktúrovaný rozhovor. Je to vtedy, keď máte pripravené otázky vo forme dotazníka, na ktoré respondent presne odpovedá. Otázky čítate a odpovede zaznamenávajú do pripraveného hárka.

Dotazníkový rozhovor poskytuje vysoko porovnateľné informácie, preto je vhodný, ak potrebujeme zozbierať informácie od mnohých respondentov.

Otázky v dotazníku môžu byť:

- Uzavreté, keď si respondent vyberá len z vopred pripravených možností

„Komunitné centrum navštevujete:

- a) Každý týždeň alebo častejšie
- b) Niekoľkokrát do mesiaca
- c) Raz za mesiac
- d) Menej ako raz za mesiac
- e) Nenavštevujem“

- Polootvorené, keď je okrem vymenovaných možností miesto aj na inú, novú možnosť:

„V domácej záhrade pestujem tieto plodiny, ktoré som predtým nepestoval/a:

- a) Tekvica
- b) Šalát
- c) Koriander
- d) Rajčiny
- e) Baklažán
- f) Iné, vymenujte.....“

- Otvorené, keď chceme, aby respondent odpovedal vlastnými slovami:

„Vymenujte tri základné ľudské práva:.....“

Dotazníkový rozhovor uprednostňujeme vtedy, keď sa zhovárame s veľkým počtom respondentov a chceme mať porovnateľné a štandardizované údaje. Niekedy takýto dotazník dávame samotným respondentom na vyplnenie, vtedy sa zvykne nazývať **anketa**. Anketové otázky musia byť jednoduché, zrozumiteľné a hárok by sa mal ľahko vyplňať. Niekedy je potrebné, aby obsahoval aj inštrukciu pre respondenta, ako má hárok vyplniť.

„S programom školení som: (prosím zakrúžkujte)“

- a) Veľmi spokojný/á
- b) Spokojný/a
- c) Nespokojný/á
- d) Veľmi nespokojný/á
- e) Nevieť

5.3.3 Skupinový rozhovor (focus group)

Ide o pološtruktúrovaný rozhovor, ktorý prebieha s viacerými respondentmi súčasne. Ak má byť efektívny, malo by sa na ňom zúčastniť 5-10 respondentov. Moderátor diskusie má pripravenú presnú štruktúru otázok, na ktoré hľadá odpovede, usmerňuje rozhovor, kladie pomocné otázky, dáva pozor, aby sa všetci účastníci mali šancu vyjadriť a dohliada tiež na kultúru diskusie. Skupinový rozhovor dáva možnosť diskutujúcim reagovať na seba navzájom, generovať viac nápadov, či prípadne nesúhlasiť s inými. Je veľmi dôležité, aby sa diskusia odohrala v priateľskom a príjemnom prostredí a v súlade s kultúrou v danej krajine či komunite. Je nevyhnutné, aby jeden z evaluátorov viedol diskusiu a druhý robil veľmi podrobný zápis. V niektorých prípadoch je možné nahráť rozhovor na diktafón. Focus group by mal trvať minimálne 30 min., maximálne 1,5 hod.

5.3.4 Nezúčastnené pozorovanie

Ide o klasické pozorovanie vecí, procesov, ľudí a javov. Môže poskytovať kvantitatívne údaje, keď obsahuje rôzne druhy fyzikálnych meraní (napr. množstvo vody potrebnej na zavlažovanie), alebo kvalitatívne informácie (správanie ľudí, čistota v zdravotníckom zariadení). Pozorovanie pri evaluácii zvyčajne uskutočňujeme v spojení s rozhovormi, takže môžeme týmto spôsobom zároveň overovať informácie. Napr. overenie si teoretických vedomostí lekára o právach pacienta porovnať s reálnym správaním sa voči konkrétnej pacientke. Je dôležité pripraviť si vopred plán pozorovania, podobne ako štruktúru rozhovoru a výsledky podrobne zaznamenávať. Pri nedostatku času na zápis môže pomôcť nahratie výsledkov pozorovania na diktafón.

5.3.5 Experiment a zúčastnené pozorovanie

Tieto metódy môžu byť niekedy riskantné a musíte si vždy dobre premyslieť ich používanie. Hodia sa napríklad na overenie osvojenia si určitých zručností u vzdelávaných osôb. Experiment spočíva v navodení umelej situácie, v ktorej pozorujeme správanie ľudí. Napríklad preškolenie policajtov v oblasti práce s klientom môžete overiť tak, že váš miestny kolega príde na okrsok s problémom, že stratil doklady. Postup a správanie policajtov zaznamenáva. Zúčastnené pozorovanie znamená, že

pozorujete nejakú udalosť tak, že sa stávate jej priamym účastníkom. Napríklad keď prebieha školenie trénerov, pošlite na tréning pozorovateľa, ktorý sa zúčastní školenia ako riadny účastník a podá správu podľa vopred dohodnutej štruktúry.

Experiment a zúčastnené pozorovanie poskytujú kvalitatívnu a ťažko porovnateľnú informáciu. Hodia sa na overenie kvality nejakej činnosti či javu. Treba si pri nich dávať pozor na subjektivitu získaných informácií.

5.3.6 Od indikátorov k zdrojom a metódam získania informácií

Každému z vypracovaných indikátorov potom priradíte zdroje a metódy získania informácií. Každú informáciu sa snažíte overovať z viacerých nezávislých zdrojov. Pri evaluácii by vás mali zaujímať názory ľudí iba čiastočne. **Samozrejme, zaznamenávate spokojnosť či naopak obavy ľudí, ale najdôležitejšie sú fakty.** Zaujíma vás, ako veci fungujú, či si naozaj ľudia osvojili zručnosti či vedomosti, či sú budovy, vybavenie, prístroje udržiavané, opravené, či je niekto, kto je za ne zodpovedný, a pod.

Nezaujíma vás osobný názor či pocit ľudí, že sa niečo naučili, ale skutočnosť, či to naozaj vedia. Vedomosti a zručnosti sa snažite overiť, hľadajte dôkazy, že sa skutočne tí ľudia niečo naučili a ovládajú to..

V niektorých prípadoch je zmena postojov považovaná za cieľ projektu. Skúmanie zmeny postojov pomocou rozhovorov je však riskantné, keďže sa nám ľahko môže stať, že ľudia odpovedajú tak, ako si myslia, že majú odpovedať. Preto je vhodnejšie hľadať ako dôkaz zmeny postojov zmenu správania ľudí. Ak teda chcete zistiť, či rodiny na vidieku zmenili postoj vo vzťahu k užitočnosti vzdelania dievčat, treba predovšetkým zistiť, či reálne posielajú viac rodín dievčatá do školy. Následne môžete skúmať dôvody a pýtať sa, prečo. Samotná výpoveď je však veľmi slabým dôkazom o zmene postojov.

Tabuľka 3: Príklady zdrojov informácií a metód získavania informácií

Cieľ v projekte	Aktivita	Indikátory	Zdroje informácií	Metódy získania informácií
Poskytnúť mladým ľuďom kvalitné vzdelanie uplatniteľné na trhu práce	Pomaturitné kurzy odborného vzdelávania	Počet absolventov, ktorí si do mesiaca po skončení kurzu nájdu prácu v odbore, kvalita výučby a náročnosť záverečných skúšok (dôkazom napr. bude, že menej ako 100% študentov úspešne ukončí kurz)	Rozhovory s absolventmi Rozhovor s učiteľmi a koordinátorom projektu Zoznamy prijatých a ukončených absolventov (kombinované s rozhovormi s absolventmi aj s neúspešnými študentmi)	Dotazníkový rozhovor (osobné hodnotenie náročnosti, informácia o získaní či nezískaní zamestnania a dôvodoch prečo) Pološtruktúrovaný rozhovor o obsahu kurzu a priebehu skúšok, ich názory na uplatniteľnosť absolventov Analýza s cieľom zistiť, koľkí neskončili úspešne a z akých dôvodov
			Záznamy zo skúšok, testy a pod.	Analýza s cieľom overiť náročnosť skúšok
Odstrániť/významne znížiť výskyt podvýživy v komunite X	Osveta matiek na tému stravovania, domáce záhrady s odporúčanými plodinami	Počet rodín, ktoré si osvojili odporúčané stravovacie návyky, udržateľné domáce záhrady, pravidelné používanie odporúčaných plodín v stravovaní	Rozhovory s matkami Rozhovory s deťmi Pozorovanie záhrad v domácnostiach, kuchýň, kombinované s rozhovormi s rodinami	Pološtruktúrovaný rozhovor (overenie osvojených znalostí a postojov) Neštruktúrovaný rozhovor, overenie informácií od matiek (čo jedávajú, čo majú najradšej apod.) – doplnková informácia Overenie, či nové plodiny vedia pestovať, či ich používajú, či ich vedia pripravovať
Zlepšiť hygienu, prístup k vode a sanitáciu v komunite X	Vŕtanie studní, stavba latrín, osвета obyvateľstva	Počet domácností, ktoré majú zdroj pitnej vody v nie viac ako 30 min./1km vzdialenosti od obydľia, počet domácností so zavedeným systémom používania latrín a spracovania fekálií	Fyzické merania vzdialenosti od zdroja pitnej vody, overenie kvality vody Pozorovanie latrín, záhrad, domácností Rozhovory s rodinami Experiment	Merania zaznamenané na hárok Laboratórna analýza alebo analýza existujúcich dokladov o analýze Záznamový hárok pre pozorovanie (čistota latrín, pravidelnosť čistenia, využitie fekálií) Pološtruktúrovaný rozhovor na overenie si znalostí z hygieny Spoločné jedlo (overenie, či si rodina pred jedlom umýva ruky, príprava jedla, umývanie potravín apod.)

5.4 Platnosť a spoľahlivosť získaných údajov

Platnosť alebo validita údajov znamená, že získané informácie (či už sú to kvantitatívne, alebo kvalitatívne údaje) sú pravdivé. Znamená to, že nimi meriame naozaj to, čo sme chceli merať. Neplatné údaje by sme napríklad získali, ak by respondent nerozumel otázke a odpovedal by na niečo iné.

Ak má otázka „pracujete aktuálne v poľnohospodárstve?“ merať počet ľudí, ktorí si našli prácu mimo rodinného hospodárstva, môže sa stať, že na ňu kladne odpovedajú aj ľudia, ktorí pracujú doma. V tom prípade budú údaje neplatné, lebo nemerajú to, čo autor zamýšľal zmerať.

Spoľahlivosť alebo reliabilita znamená, že získané údaje nie sú ovplyvnené subjektívnymi vplyvmi, že nie sú vymyslené, nie sú skreslené, napríklad v snahe vyhovieť sympatickému evaluátorovi či dobre obstáť v rámci hodnotenia. Spoľahlivé údaje sú také, ktoré ak by zozbieral iný človek z rovnakých zdrojov rovnakou metódou, boli by také isté.

5.5 Spracovanie údajov, písanie evaluačnej správy a jej prezentácia

Napriek množstvu zozbieraných údajov, pri ich spracovaní musíte mať vždy na mysli cieľ správy. **Evaluačná správa** má byť prehľadná a stručná, poskytovať odpovede na otázky týkajúce sa naplnenia cieľov projektu či programu. Nezamieňajte si ju s beletriou či vedeckou publikáciou.

Evaluačná správa by mala obsahovať okrem kapitol podobných ako v monitorovacej správe, aj kapitolu o zdrojoch informácií a metódach ich získavania. Tu popíšete, ako boli zvolení respondenti či objekty na pozorovanie, ako boli získavané jednotlivé informácie. Niekedy sa prikladajú dotazníky či štruktúra rozhovorov samostatne do prílohy. To zvyšuje dôveryhodnosť správy.

Evaluačia nie je vedecká publikácia, preto **štatistické spracovanie dát** (ak je vôbec možné) najčastejšie obmedzíte na prvostupňové triedenie. Napr. 75% rodín v komunite X získalo prístup k pitnej vode vo vzdialenosti max. 30 min od obydli. Dávajte si však pozor, pri malých počtoch jednotiek percentuálne vyjadrenie vyzerá smiešne. Ak máme 53 beneficieniek projektu, z ktorých šiestim sa nepodarilo predať svoje výrobky, nenapíšete, že 11,32% žien nepredalo svoje výrobky. Je korektnejšie uviesť, že je to 6 z 53 žien. Ak by bolo žien viac ako 100, tam už percentuálne vyjadrenie začína mať zmysel. Môžeme tiež triediť údaje podľa jednoduchých kategórií, napr. pohlavia či miesta bydliska respondentov. Napr. že školenia sa zúčastnilo 200 účastníkov, z toho 52 žien a 148 mužov. Úspešne absolvovalo 47 žien a 113 mužov. Kvantitatívne údaje je vhodné umiestňovať do tabuliek kvôli prehľadnosti. Príliš veľký počet tabuliek a grafov však prehľadnosť znižuje, preto ich využitie dobre zvážte.

Kvalitatívne informácie sa zobrazujú v správe pomocou citátov priamych výpovedí respondentov. Tieto zvyrazňujeme, aby boli viditeľne odlišné od textu správy. Autorov výpovedí uvádzame zvyčajne iba podľa povolania, pohlavia, veku alebo inej kategórie dôležitej z hľadiska výpovede (napr. etnicita, región / obec / okres).

„Predtým som sa starala len o dom a deti, ale vďaka projektu som sa naučila vyrobiť z vlastných surovín omáčky, ktoré predám na trhu. Za peniaze som kúpila deťom šaty do školy.“ Obyvateľka obce X, vdova, matka 5 detí

Záver a odporúčania by mali byť jasné a stručné, zhrnuté na 1-2 stranách na začiatku správy. Môžu obsahovať odkazy na kapitoly, kde sa o danom probléme píše podrobnejšie. Odporúčania sú veľmi dôležitou časťou evaluaácie keďže prispievajú k procesu učenia sa z vlastnej skúsenosti a prispievajú k zvyšovaniu kvality budúcich aktivít. Je korektné poslať evaluačnú správu najprv evaluovanému subjektu, teda implementujúcej organizácii a požiadať o pripomienky. Stáva sa totiž, že niektoré nejasnosti alebo problémy sa vyjasnia v procese pripomienkovania. Samozrejme to neznamená, že všetky pripomienky musíte zohľadniť. Oficiálna prezentácia správy donorovi či inému subjektu nasleduje až potom.

6. Kultúra a komunikácia

Ak robíte evaluaáciu či monitoring, pamätajte na niekoľko zásad

- **Rešpektujte kultúru** krajiny a regiónu, v ktorom sa nachádzate. Naučte sa o spôsoboch komunikácie a pravidlách slušného správania, aby ste nepôsobili hrubo a nevychované.
- **Nehrajte sa na kontrolóra.** Buďte zvedavý, ale nie dotieravý.
- Aj keď ste verejná osoba, snažte sa nepôsobiť oficiálne. Oblečením i správaním sa snažte pôsobiť skromne, **nenapíňajte stereotyp „bieleho muža“**. Nenechajte sa hostiť ani oslavovať. Ak to však kultúra vyžaduje, prijmite ponúknuté občerstvenie.
- Nesnažte sa „kamarátiť sa“ s implementátormi či beneficiarimi projektu. **Zachovajte neutralitu**, ak ste svedkami konfliktu dvoch skupín v rámci organizácie, či dvoch komunit. Nesnažte sa konflikt riešiť ani robiť sprostredkovateľa, to nie je vaša rola.
- Na zber informácií si vyhradte **dostatok času**.
- **Buďte flexibilný**, nie všetky naplánované aktivity musíte zrealizovať v naplánovanom čase za každú cenu. Pripravte si alternatívy zdrojov informácií v prípade, že sa k pôvodne naplánovaným neviete dostať, napr. z dôvodov bezpečnosti, vypadnutia dodávky elektriny, choroby kľúčovej osoby, apod.
- Dbajte na zásady osobnej bezpečnosti a **bezpečnosti ľudí z cieľových komunit**. Nevystavujte seba, svojich spolupracovníkov, ani respondentov zbytočnému riziku.
- Rešpektujte **právo na súkromie, dôstojnosť ľudí a ochranu osobných údajov**. Zbierajte len tie informácie, ktoré potrebujete a ktoré neporušujú ľudské práva. Na fotografovanie si vždy pýtajte súhlas a odmietnutie rešpektujte.
- **NIKDY NIKOMU NIČ NESĽUBUJTE!** Evaluátor nemá naprávať krivdy ani nespravodlivú distribúciu benefitov projektu. Nikdy nesľubujte financovanie existujúcich aktivít či sponzorovanie nových iniciatív. A najmä nerealizujte individuálnu súkromnú charitu počas evaluaácie (rozdávanie oblečenia, jedla, peňazí, apod.) Nič tak neprekáža rozvoju ako nepremyslené a nekompetentné sľuby.

7. Čo treba pripraviť, ak má evaluáciu robiť niekto iný

Ak ste v situácii, že si môžete dovoliť externú evaluáciu, tak len do toho. Je užitočné, ak evaluáciu robí iný subjekt, ktorý navyše má na evaluovanie kvalifikovaných ľudí a vyskúšané metodiky. Ako si ale vybrať dobrého evaluátora?

- Dôležitým faktorom sú skúsenosti, teda či už daná firma či človek evaluoval rozvojové projekty. Skúsenosť z evaluácie čerpania eurofondov v slovenských rómskych komunitách nemusí byť úplne relevantná pre rozvojový projekt na afganskom vidieku.
- Referencie, teda skúsenosti iných organizácií pre ktoré pracovali
- Možnosť pozrieť si niektoré evaluačné správy z iných projektov
- Úvodný rozhovor, prejavovaný záujem o projekt, naštudovanie si kontextu a predbežná predstava o realizácii evaluácie
- Realistická cena podložená rozpočtom a časovým harmonogramom evaluácie

Čo by ste mali pripraviť a vedieť, keď zadávate evaluáciu externému subjektu:

- Cieľ evaluácie, komu má slúžiť, komu sa bude prezentovať výsledok, či má spĺňať nejaké donorom stanovené formálne kritériá. Či má slúžiť primárne zadávateľovi na vylepšenie programu, či na prezentáciu navonok.
- Ciele projektu programu a celú projektovú dokumentáciu, vrátane priebežných a záverečnej správy, rozpočtu a vyúčtovaní.
- Indikátory buď vypracujete sami, alebo necháte ich vypracovanie na evaluátorovi. Ak ale vy sami poznáte projekt a ciele, mali by si tieto indikátory minimálne odkonzultovať a schváliť, ešte než evaluátor začne zber informácií. Ako bolo uvedené vyššie, od tohto kroku primárne závisí úspech evaluácie, preto ho nesmiete podceňovať.
- Poinformovať partnera, implementátorov, či priamo komunity. Evaluácia nie je detektívna práca a nie je vhodné ani slušné evaluovať projekt bez včasného ohlásenia. **Ak evaluátor nájde nejaké prvky doplnené na poslednú chvíľu, aj tak to zistí, ak je profesionál. Neohlásená evaluácia môže spôsobiť komunikačné problémy a konflikty, ktoré môžu byť prekážkou v plynulom zozbieraní potrebných údajov.**
- Odkonzultovať prvý náčrt správy, žiadať o prípadné doplnenia.

8. Záver

Výstupy evaluácie sú nenahraditeľné pri plánovaní nového programu či projektu. Môžete z nich čerpať nápady, ale najmä poučiť sa na vlastných chybách. Preto ak robíte evaluáciu poctivo, stále si treba klásť otázku, čo by sa dalo urobiť inak a lepšie. Evaluáciou daný evaluovaný projekt už nezmeníme, môžeme maximálne pristúpiť k riešeniam problémov, ktoré spôsobil. Nie je preto na mieste zamieňať si evaluáciu ani s oslavovaním svojich úspechov, ani naopak s „výstupnou kontrolou“.

Ktokoľvek pripravuje evaluáciu, mal by ku nej pristupovať viac s pohľadom do budúcnosti, ako do prítomnosti a minulosti. Mal by sa teda sústrediť na veci, ktoré mu poskytnú priamu informáciu o tom, čo sa dá v ďalšom projekte zlepšiť.

Ako pri každej zložitej a zodpovednej činnosti, aj pri evaluácii či monitoringu stojí za to používať zdravý rozum a zásady dobrej výchovy. To pomáha. Pomáha tiež ale, ak si naštudujete odbornú literatúru a naučíte sa viac o indikátoroch, metódach či písaní správy. Táto publikácia je jednoduchým začiatkom k tomu, aby ste robili svoje projekty profesionálnejšie a efektívnejšie. Ale s každým úspechom sa objaví aj množstvo otázok a výziev, na ktoré sme pre útlý rozsah tejto pomôcky nemali priestor. Držíme palce v úspešných a efektívnych rozvojových projektoch.

9. Zoznam literatúry

- DFID, 2012: Global Poverty Action Fund (GPAF) Introduction to Logframes. Dostupné online: <https://www.gov.uk/government/publications/global-poverty-action-fund-gpaf-introduction-to-logframes>
- Jančovič, J. et al. 2012: Texty k efektívnej rozvojovej spolupráci. Typi Universitatis Tyrnaviensis, 148-151. ISBN 978-80-8082-548-5. Dostupné online: http://cabis-ida.truni.sk/sites/default/files/u1/texty_k_efektivnej_rozvojovej_spolupraci.pdf
- Kirkemann-Boesen, J. and Martin, T., 2007: Applying a Rights-Based Approach. The Danish Institute for Human Rights. Dostupné online: <http://www.humanrights.dk/files/pdf/Publikationer/applying%20a%20rights%20based%20approach.pdf>
- Lefevre, P et al., 2000: Comprehensive Participatory Planning and Evaluation. Nutrition Unit Tropical Medicine. Dostupné online: <http://www.ifad.org/pub/bsf/cppe/cppe.pdf>
- Morra Imas, L.G. and Rist, R.C., 2009: The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluation. The World Bank.
- Pavelek, L. and Dobříková, P., 2013: Vedecký výskum v sociálnej práci, FZaSP Trnavská Univerzita, ISBN 978-80-8082-593-5
- Rand, J. and Watson, G., 2007: Rights-based Approaches Learning Project. Oxfam America, Care USA, ISBN 978-0-85598-6070.
- The World Bank, 2004: Monitoring and Evaluation, Some Tools, Methods, and Approaches. Dostupné online: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTOED/EXTEVACAPDEV/0,,contentMDK:2293257~menuPK:4585754~pagePK:64829573~piPK:64829550~theSitePK:4585673,00.html>
- The World Bank, 2006: Conducting quality impact evaluation under budget, time, and data constraints. Dostupné online: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTOED/EXTEVACAPDEV/0,,contentMDK:2293670~menuPK:4585754~pagePK:64829573~piPK:64829550~theSitePK:4585673~isCURL:Y,00.html>
- Zall Kusek, J. and Rist, R. C. 2004: Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. The World Bank. ISBN 0-8213-5823-5

