

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Katarina Chalupková

**Evaluace česky: Situace evaluování projektů
organizací občanského sektoru v České republice**

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Pospíšilová Ph. D.

Praha 2014

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval/a samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužil/a k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne

.....

Katarina Chalupková

Ráda bych se zde poděkovala vedoucí moji diplomové práci PhDr. Tereze Pospíšilové, Ph. D. za trpělivý a pozitivní pohled. Chtěla bych se také poděkovat všem svým respondentkám a respondentovi za čas a upřímné odpovědi. V neposlední řadě děkuji Jaromírovi za víru v mé schopnosti a rodině za podporu.

OBSAH

Abstrakt, klíčová slova	5
Seznam zkratk	6
Úvod	7
Aktuální stav českého občanského sektoru	9
Definice metody evaluace s využitím zahraničních poznatků	18
Metodologie	34
Hloubkové rešeršní šetření	41
Interpretace poznatků z českých zdrojů	51
Příprava a realizace expertních polo – strukturovaných rozhovorů s profesionálními evaluátorkami a zástupci organizací občanské společnosti	69
Analýza a interpretace expertních polo - strukturovaných rozhovorů s profesionálními evaluátorkami a zástupci organizací občanské společnosti	72
Závěr, závěrečná glosa	94
Bibliografie	100
Přílohy	109

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje evaluaci v prostředí občanského sektoru v České republice. Jejím hlavním cílem je popsat aktuální stav evaluace v souvislosti s občanským sektorem. Předkládá jeho definice, typologii, metody a zásady jak z anglosaského prostředí, tak na základě hloubkového rešeršního šetření i z českého prostoru. Práce rovněž obsahuje analýzu expertních rozhovorů s profesionálními evaluátorkami, které mají zkušenost s evaluováním činností organizací občanské společnosti. Rozhovory se rovněž uskutečnili se zástupci organizací občanské společnosti, které mají zkušenost s hodnocením svých činností. Autorka popisuje evaluaci v kontextu s transformací občanského sektoru, s nástupem jeho profesionalizace a krizi zdrojů pro jeho organizace.

ABSTRACT

This thesis deals with the evaluation in the civil sector in Czech Republic. Its main goal is to describe actual state of evaluation in the connection with civil sector. It submits its definitions, typologies, methods and principles from the both – Anglo – Saxon and Czech environment. This work also contains the analysis of interviews with professional evaluators who have experience with the evaluation of civil sector organizations and with representatives of civil sector organizations that have evaluation practice. The author describes evaluation in the context of the transformation of Czech civil sector, its professionalization and the crisis of resources for its organizations.

KLÍČOVÁ SLOVA

Efektivita, Evaluace, Dopad, Hodnocení, Kontext, Organizace občanské společnosti, Popis, Profesionalizace, Účinnost, Užitečnost

KEY WORDS

Context, Civil society organizations, Description, Effectivity, Effectiveness, Efficiency, Evaluation, Impact, Professionalization, Utility.

SEZNAM ZKRATEK

(abecedně)

ČES	Česká evaluační společnost
ČR	Česká republika
ČRA	Česká rozvojová agentura
ČvT	Člověk v tísni o.p.s.
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
FoRS	Česká fórum pro rozvojovou spolupráci
GRV	Globální rozvojové vzdělávání
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MV	Ministerstvo vnitra
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
OECD	The Organization for Economic Co – operation and Development
OOS	organizace občanského sektoru
OS	občanské sektor
OSP	občanská společnost
UNDP	United Nations Development Programme
ZRS	Zahraniční rozvojová spolupráce

ÚVOD

Diplomová práce s názvem *Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice* má deskriptivní charakter. Popisuje aktuální situaci metody evaluace a jejího významu pro aktivity občanského sektoru v českém prostředí. Cílem práce je zachytit českou interpretaci této metody sociálního výzkumu a hodnocení sociálních programů, konkrétně v souvislosti s občanským sektorem. Diplomová práce se orientuje víc na teoretické uchopení této metody v kontextu organizací občanského sektoru.

Autorka chápe evaluaci jako *efektivní cesty, jak zachytit poučení ze zkušeností, které se mohou využít k zlepšení* programů, projektů, aktivit i celých organizací (Karkara, 2014). Vedle toho by měla dbát na svou relevanci, účinnost a užitečnost, hospodárnost, dopad a udržitelnost (DAC OECD, 2000). Autorka v následující práci poskytne několik pohledů na definování evaluace, čímž čtenářům nabídne spektrum přístupů k ní.

Skupina několika mezinárodních organizací označilo rok 2015 za mezinárodní rok evaluace, což odkazuje na rostoucí důležitost této metody sociálního výzkumu v zahraničí. Diplomová práce tedy roste z tohoto vývoje v zahraničí a z potřeby zachytit její stav v českém kontextu. Zahraničí autorka definuje jako anglosaský prostor, kde je evaluace velké téma a má tam silnou tradici. Český občanský sektor aktuálně prochází řadou změn, které jej nenávratně změní do budoucna. Je proto důležité umět vyhodnotit aktivity a existenci jednotlivých členů občanského sektoru. Autorka očekává, že díky naplnění těchto potřeb bude pak lépe možné odhadnout prognózu vývoje evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Autorka předpokládá, že pro její další vlastní profesní rozvoj bude práce přínosná tím, že jí dá hlubší pochopení vyhodnocování projektů a tím i posílí její zdatnost v přípravě a realizaci projektů jakéhokoli zaměření.

V každé fázi předkládané diplomové práce, autorka hledí na evaluaci skrze optiku občanského sektoru. Hledá její definici, snaží se popsat kontext, v němž se aktuálně nachází a zajímá se o její vnímání profesionálními evaluátorkami a zástupci organizací občanské společnosti. Zvažuje jí také v souvislosti s nestabilitou zdrojů v českém občanském sektoru, rostoucí konkurencí mezi organizacemi, nástupem profesionalizace a transformací sektoru jako celku.

Práce nejdříve rozpracuje kontext českého občanského sektoru obecně a následně představí pojetí evaluace v rámci anglosaské literatury. Vedle zmiňovaného spektra definic, určí její zásady, určí, jaké záležitosti výzkumníci nejčastěji šetří, jaké jsou hlavní specifika pro evaluování projektů organizací občanského sektoru a s čím se aktuálně potýká. Obě části autorka průběžně zhodnotí.

S využitím poznatků předchozí části se autorka dál věnuje již pouze popisování stavu evaluace v prostředí českých organizací občanské společnosti prostřednictvím hloubkového rešeršního průzkumu dokumentů k tématu evaluace v českém občanském sektoru a jeho interpretace profesionálními evaluátorkami, které mají zkušenosti s evaluací organizací občanské společnosti, a se zástupci organizací, které mají zkušenost s evaluací ve svých činnostech.

Danou interpretaci evaluace získá autorka zvažováním z různých perspektiv. Vedle zmiňovaného rešerše skrze expertní rozhovory, které budou mít formu polo - strukturovaných hloubkových rozhovorů Na zhodnocení získaných dat navazuje celkové vyhodnocení práce skrze určení souvislostí zahraničního a tuzemského přístupu k metodě evaluace a zasadit evaluaci a její význam do kontextu. Autorka si rovněž vytýčila ambici odhadnout na základě poznatků, které získala v průběhu vypracování předkládaného textu, prognózu vývoje evaluace projektů organizací občanské společnosti v českém prostředí alespoň v hrubých obrysech.

Navzdory snaze zohledňovat ženský rod v celé práci, na několika místech se používá zjednodušující mužský tvar a zachovává se také v interpretaci analyzované mluvy profesionálních evaluátorek a zástupců OOS.

AKTUÁLNÍ STAV ČESKÉHO OBČANSKÉHO SEKTORU

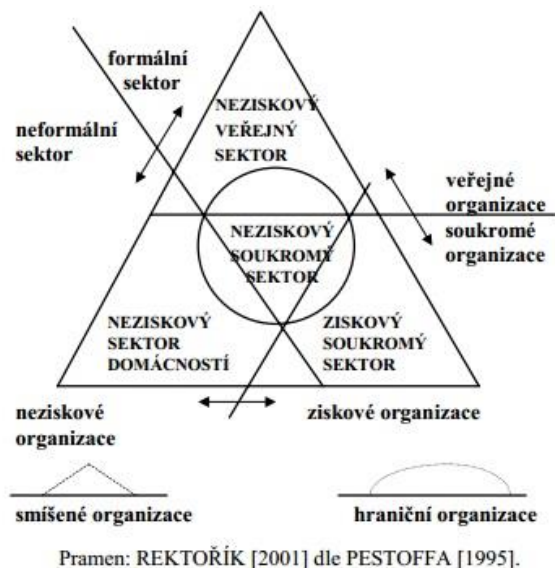
V rámci této kapitoly se autorka věnuje postavení základního rámce občanské společnosti (OSP), občanského sektoru (OS) a organizací v něm (OOS). Důvodem vymezení hned na začátku práce je naladění čtenářské mysle na stejnou frekvenci, aby pak dále v textu nedocházelo k nedorozuměním, které by mohli vzniknout kvůli nedostatečnému určení rámce předkládané práce. Autorka bude na některých místech v textu používat často používané pojmy uvedené zkratky.

Když se řekne občanská společnost, stává se, že není zcela jasné, čemu se daný pojem vztahuje. Přirozeně se úvaha vztahuje ke každému z nás jakožto občany – členy demokratického uspořádání s právy a povinnosti. A nejen to, jak uvádí Potůček (Potůček, 1997, s. 65nn), do občanské společnosti patří i neorganizované neformální společenství a sítě, veřejná shromáždění či demonstrace. Navíc, *občanská společnost, kterou chápeme jako prostor jednání a sdružování mezi rodinou, trhem a státem, zahrnuje řadu organizací.* (Skovajsa, 2010, s. 30). Občanský sektor v ČR obecně zahrnuje organizace občanského sektoru, politické strany a hnutí, zájmová sdružení právnických osob, církevní organizace, profesní organizace či komory, jiné komory, veřejné vysoké školy, školské právnické osoby i honební společenstva. (USAID, 2013, s. 1) V dalším textu budeme zvažovat pouze organizace občanského sektoru v dále definovaném smyslu.

Jak je vidět OSP je chápána jako prostor mezi trhem a státem a i proto ji odborníci z oblasti sociálních věd často uchopují skrze sektorovou šablonu. Rozlišuje se soukromý sektor (soukromé subjekty zaměřené na dosažení monetárního zisku), veřejný sektor (stát a samospráva – veřejná správa), třetí, soukromý neziskový sektor (soukromé subjekty zaměřené na jiné cíle než dosažení zisku) a sektor domácností (jednotlivci, rodina, domácnosti, sousedské a jiné neformální komunity) (Rektořík, 2007 in Skovajsa, 2010, s. 32).

Diplomová práce se věnuje oblasti třetího, soukromého sektoru, který je totožný s již zmiňovaným občanským sektorem. V průběhu jeho vývoje dosázelo k rozrůznění terminologie v rámci jednotlivých zemí světa. Přívlastek daného sektoru odráží vlastnost, kterou daný kulturní rámec považuje za nejvýznamnější. To je také důvod, proč se mnoho

literatury věnuje definování toho, co je vlastně občanská společnost a její sektorové vyjádření, a sjednocení někdy matoucí terminologie¹.



Pestoffův trojúhelník – prostor pro občanství ve 21. století (Skovajsa, 2010, s. 145; Rosenmayer, 2005)

Pro potřeby této práce budeme používat pojem občanský sektor ve smyslu strukturálně – operacionální definice, kterou vypracovali M. Salamon a Helmut K. Anheier. Definice se zaměřuje na skutečné uspořádání (strukturu) a fungování (operace) každé organizace (Skovajsa 2010, s. 38). Organizace je označena jakožto organizace občanského sektoru teprve, když splňuje tyto charakteristiky – je:

- Organizovaná, tj. má určitou institucionalizovanou realitu
- Soukromá, tj. nezávislá a institucionálně oddělená od vlády
- Má zásadu nerozdělování zisku, to znamená, že případný monetární zisk se nepřerozděluje mezi majitelé či manažery
- Dobrovolná, zahrnuje některé smysluplné stupně dobrovolné participace

(Anheier, 2005, s. 47 – 49)

¹ Stejně různorodá je i terminologie organizací občanské společnosti, která se označují i jako nestátní neziskové organizace, nevládní organizace, dobrovolnické organizace, humanitní organizace, charitativní organizace, organizace sociálních hnutí a jiné. (Skovajsa, 2010, s. 36 – 37)

Potůček mluví o občanském sektoru společně s mechanismy trhu a veřejné správy jako o politicko – ekonomických mechanismech regulujících činnosti jednotlivců i organizací v demokratických společnostech (Potůček, 2005, s. 86). Jak vznikl občanský sektor? Na tuto otázku odpovídá několik teorií, které zvažují různé aspekty občanského sektoru jako takového (např. Potůček 2005, s. 162 – 165). Pro účely této práce je vhodné si uvědomit, že hranice mezi trhem, veřejnou správou a občanským sektorem nejsou nepropustné a jednotlivé členy se různě ovlivňují. Tato fluidnost tedy ovlivňuje jednotlivé teorie vzniku OS – autorka se kloní k teorii sociálních počátků, která se vztahuje k širším sociálním, politickým a ekonomickým vztahům. *S použitím této teorie lze identifikovat čtyři cesty vývoje třetího sektoru (liberální, sociálně – demokratická, korporativistická, etatistická) a každá z nich je spojena se specifickou konstelací třídního uspořádání a vzorcem vztahů státu a společnosti.*² (Salamon, Anheier, 1998, s. 241).

To, jak organizace občanského sektoru vznikají a jaký mají vztah s veřejnou správou a trhem, určuje funkce – úkoly a role, které se od nich ve společnosti očekávají. Obecně se mluví o roli poskytovatele služeb, inovační funkce, funkce ochránce hodnot a advokační činnost. OOS jsou nositelé společenské změny a častokrát plní víc než jednu funkci (Anheier, 2005, s. 174 – 176). *Neziskový sektor kombinuje takovou formu státního intervencionismu a volného trhu, která se může vyhnout selhání obou těchto regulativů, a může být proto přijatelnější než pouhý trh či pouhá správa. (...) Z dlouhodobého hlediska nemohou nahrazovat trh či státní správu v jejich podstatných funkcích; mohou je ale vhodně a v mnoha případech i nezastupitelně doplňovat.* (Potůček, 2005, s. 103 – 104) Putnam nadto obhajuje postoj, že OOS jsou uzlem důvěry, občanských cností a generátorem sociálního kapitálu (Putnam, 1995).

Ovšem, literatura také popisuje situace, kdy i navzdory těmto charakteristikám, občanský sektor selhává. Neformální či dobrovolný aspekt může být důvodem nedostatečné kapacity pro řešení rozsáhlých úkolů. Často se stává, že aktivita organizací občanského sektoru poněkud míjejí s povahou veřejného zájmu. Tmelem organizací je vzájemná důvěra, nicméně ale neznamená to imunitu vůči oligarchizaci vůdčích skupin. Vedle toho, tyto organizace nejsou rovněž imunní vůči byrokratizaci. Občanský sektor lze

² Autorka soudí, že ČR lze zařadit do skupiny sociálně – demokratické, která se vyznačuje vysokými náklady na státní sociální zabezpečení a malým OS. Toto přesvědčení se ovšem mění s ohledem na různé aspekty celospolečenského klimatu.

považovat za méně stabilní a nejistý, vzhledem k tomu, že častokrát závisí na své vnější situaci. Naopak, nedokonalý právní rámec mnohdy umožňuje ziskovým motivům využívat neziskovou zástěrku. (Potůček, 2005, s. 107 – 108) Navíc k tomu, Marada upozorňuje, že *potíže s legitimizací občanského sektoru coby sféry produkce alternativních hodnot (...) nejsou ani tak důsledkem expanze trhu a byrokratické moci (veřejné správy – pozn. autorky), nýbrž spíše důsledkem expanze občanského sektoru samotného.* (Marada, 2005, s. 150)

Český občanský sektor

Všechny organizace občanské společnosti operují v rámci kontextuální matice, která je odrazem místních a historických okolností, které se mění v čase. (Lewis, 2001, s. 43) Český občanský sektor se samostatně rozvíjí teprve od pádu železné opony v 90. letech minulého století. Nicméně, jeho podoba je ovlivněna koncepty občanské společnosti, které popisoval diskurz československého disentu – např. Václav Benda a jeho paralelní polis (Benda, 1978) či poselství ekologických hnutí sedmdesátých let. *Občanský sektor je neodmyslitelnou součástí transformačních procesů nejen díky svému hospodářskému významu a službám, které poskytuje, ale též díky svému přínosu k budování občanské společnosti.* (Potůček, 2005, s. 179) Je tedy nesprávné předpokládat, že neziskový sektor v ČR je pouze komplementem k trhu a veřejné správě či pomocníkem při jejich nedostatečném fungování. Tuto optiku často volilo postkomunistické prostředí, které bylo silně deformované překotnou liberalizací. *Proto, aby vize občanského sektoru coby subjektu, jehož posláním je řešit problémy sociálního státu, nesklouzla k redukci na poskytovatele služeb ulehčující fungování státních institucí, je nezbytné doplnit ji o vizi autonomního partnera, který díky svému servisním postupům a metodám představuje legitimní alternativu ke státním institucím* (Potůček, 2005, s. 179). Lze doplnit, že OOS alternují i subjekty tržní, které se v ČR, jak upozorňuje Vajdová, pořád vyznačují určitou dávkou lhostejností vůči OS. Občanský sektor by měl také nastavovat zrcadlo veřejné správě a trhu v citlivých tématech jako například korupce. (Vajdová, 2005, s. 11)

Ovšem, Potůčkova vize OS jako autonomního partnera je zatím ne zcela dosažena, zejména z důvodu, že se politická kultura nevyvíjela tak rychle, jak bylo potřebné řešit naléhavé problémy společenské transformace. Občanský sektor se tak dostal do krize a narážel na limity svého vnitřního rozvoje. *Je to hlavně důsledek dlouho se vlekcoucích problémů efektivnosti fungování vnějšího rámce, jehož „ošetřování“ prostřednictvím*

státních institucí mé v popisu práce právě politická sféra. (Potůček, 2005, s. 180) A dál dodává, že právě komunistická minulost ukradla to nejcennější pro rozvoj občanského sektoru: tradici, autenticitu a majetek. Vajdová kontruje, že současná česká OSP se může chlubit silnou občanskou základnou, příklady dobré praxe v ekologických hnutích, relativně pozitivním vztahu se státem a silnými hodnotami a praxí dalších OOS. (Vajdová, 2005, p. 11) Dále přidává, že česká společnost postupně překonává občanskou apatii, OSP se diverzifikuje a dialog s veřejnou správou se přibližuje ke skutečnému partnerství. Dle jejího názoru, současné působení OOS rovněž přispívají k pozvednutí důvěry vůči jim i ve společnosti jako takové.

Navzdory tomuto rozporuplném dědictví se občanský sektor v novém tisíciletí dál rozvíjí. V roce 2011 existovalo 114 185 neziskových institucí s meziročním nástupem 4,6 % (ČSÚ). Za imponantním nárůstem počtu OOS v posledních desetiletích vidí odborníci, nejen v prostoru ČR, zejména rozvoj a rostoucí problematizaci sociálního státu, vzestup střední třídy, participační étos, komunikační revoluci či teorie kolektivní identity (Potůček, 2005, s. 165 -167).

V současné době se na pozadí těchto souvislostí český občanský sektor vypořádává s vnitřními otázkami profesionalizace, komercializace, se kterými se zabývají OOS obecně (Vajdová tyto témata označuje jako veřejný závazek a interní management – Vajdová, 2005, s. 11), a specifickým pobídkám svého vnějšího prostředí. *Profesionalizace je rozporuplnou, nicméně inherentní součástí formování a růstu občanského sektoru reprezentovaného modelem neziskové nevládní organizace.* (Marada, 2005, s. 163) OS sice profesionalizací vyrovnává některá ze svých selhání, Marada varuje, že tím také ztrácí přesně ty vlastnosti, které jej jinak odlišují od ostatních sektorů. Obecně se v odborné literatuře objevuje zejména ve významech jako proces, v rámci kterého se OOS stávají podobnými svým systémem a prací veřejné správě, přičemž v tomto procesu často využívá technických a manažerských dovedností a systému kontroly, kdy OOS fungují jako technické agentury státu. To se sebou nese orientací na tržní mechanismy s aplikací manažerských praktik a struktur z tržní sféry. (Cumming 2008, s. 374). V praxi to dnes přináší emancipaci OOS vůči tradičním způsobům hledání zdrojů a větší orientaci na rozvoj vlastních zdrojů (sociální podnikání) a na upevnění kontinuity dalších vnějších zdrojů (firemní fundraising, crowdsourcing, individuální dárcovství).

Skladba zdrojů OOS tedy už neodpovídá pouze zájmům, které jsou úzce spojené s jejich misí a posláním. Občanský sektor obsahuje mnoho organizací a objem zdrojů je omezený a tak se některé z nich orientují i na příjmy, které nemusí souviset s organizačním posláním. V rámci této komercializace se realizují tržní modely a aktivity, které už komerční subjekty mají dávno osvojené, a přijímají se komerční mechanismy – Toepler jako příklady uvádí strategický plán, audit a evaluaci (Toepler, 2006, s. 100 – 101), které se budeme věnovat v následujících částech práce. Dle zprávy USAID o stavu OS v ČR v roce 2012, *vzrostla důležitost strategického plánování. Větší organizace se jím pravidelně zabývají. Stále více organizací začalo strategicky plánovat v reakci na očekávání svých firemních dárců. Strategické plánování je významnou výhodou při vytváření žádostí o projekty z fondů veřejné správy a Evropské unie.* (USAID, 2013, s. 3)

Ruka v ruce s těmito posuny ve vnitřním prostředí OOS jdou i některé vnější změny. Od ledna 2014 platí pro české OOS nový občanský zákoník (zákon č. 89/ 2012 Sb.), který výrazně ovlivnil možnosti budoucího rozvoje občanského sektoru v ČR. Jeho úkol je mimo jiné odpovídat na některé z popisovaných posunů a rozdrobenost sektoru, jak jej popisuje Vajdová, když uvádí, že sítě a střešní organizace nemají velké členství a *navzdory tomu se prezentují jako reprezentanty občanského sektoru a partnery veřejné správy. Tyto aktivity ostatní organizace považují za nelegitimní.* (Vajdová, 2005, s. 11)

Do konce roku 2013 česká legislativa dělila OOS do pěti kategorií – všechny jsou právnické osoby: občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a církevní právnické osoby. (USAID, 2013, s. 1) Nový občanský zákoník přináší nový způsob celkového náhledu na právnické osoby – dělí je na korporace, fundace a ústavy. Do korporací, které jsou založené na lidech, patří spolky (alternativa občanských sdružení, které jako forma zanikly). Vedle nich se občanská sdružení mohou transformovat na sociální družstva či ústavy, které kombinují princip lidský i majetkový. Fundace jsou založené na majetku a patří sem nadace a nadační fondy. Obecně prospěšné společnosti si svůj legální status mohou ponechat nebo se transformovat na ústavy. Další právnické osoby, které jsou relevantní pro občanský sektor, zůstávají v podstatě beze změn. (obcanskyzakonik.justice.cz, 2013; zákon 89/2012 Sb.).

Odhadovat, zda tato úprava je přínosem pro rozvoj občanského sektoru, by bylo předčasné. Je důležité mít na zřeteli kontext, v němž se nový občanský zákoník dotahoval,

neumožňoval hlubší přípravu jeho implementace a dialog všem účastněným v tomto procesu vzhledem k vážným turbulencím na politické scéně (korupční aféry, předčasné volby, spory ve vítězných politických stranách, atd'). Takovéto politicky - společenské nastavení neprospívá procesu implementace změn tak zásadních, že ovlivňují spektrum celé společnosti. Aktuálně se tedy ocitáme v době, kdy si občanský sektor zvyká na nový občanský zákoník a mnoho témat se ustanovuje v každodenní praxi. Nový občanský zákoník přinesl vedle nových forem i pojem veřejné prospěšnosti³, který nejenže pomáhá OOS efektivnímu získávání vlastních zdrojů a navíc, pobízí subjekty mimo OS k veřejně prospěšnému konání. Nepříznivému politicky – společenskému nastavení lze rovněž přisoudit i nepřijetí prováděcí zákonné úpravy v roce 2013. *Zamítnutí zákona o statutu veřejné prospěšnosti považujeme za velkou prohru všech, kdo dlouhodobě usilují o transparentní neziskový sektor. Předložený zákon stanovoval určité podmínky, které by měly splňovat neziskové organizace, aby mohly být považovány za transparentní a mohly získat statut veřejné prospěšnosti (...). Na statut by mohly být v budoucnu také navázány případné benefity.* Těmito slovy okomentoval nepřijetí zákona o statutu veřejné prospěšnosti Marek Šedivý, ředitel AVPO ČR. Dodává, že nedostatek pravidel v současném velice nepřehledném občanském sektoru znamená, že se za veřejně prospěšnou může považovat jakákoli organizace bez ohledu na stupeň své transparentnosti.

O tom, že občanský sektor v ČR se v současnosti ocitá v období plném výzev, svědčí i skutečnost, že ještě počátkem roku 2013 byly nejasné podmínky čerpání z evropských fondů v programovém období 2014 – 2020. *Budoucí kohezní politika totiž stále nemá platný právní rámec, bez něhož nelze uzavřít jednání o výši národní alokace či podepsat závazné strategické dokumenty mezi Evropskou komisí a členskými státy.* (euroactiv.cz, 2013) A proč považovat toto zpoždění za výrazný prvek současné mozaiky občanského sektoru? V minulém programovém období v letech 2007 – 2013 získala pro realizaci kohezní politiky ČR podporu ve výši 800 mld. Kč, přičemž z této částky získali příspěvky mnohé organizace občanského sektoru. (strukturalni-fondy.cz) Jinými slovy, trh zdrojů pro činnost OOS z veřejných rozpočtů se zmenšuje a vytváří se tlak a konkurence mezi OOS.

³ Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu. § 146 zákona 89/ 2012 Sb. (nový občanský zákoník)

Proč je evaluace důležitá pro organizace občanské společnosti?

Občanský sektor není zanedbatelnou částí veřejných rozpočtů. V roce 2012 bylo OOS poskytnuto formou dotace z veřejných zdrojů 11 770, 5 mil. Kč (vlada.cz)⁴. Citovaný rozbor financování nestátních neziskových organizací dále popisuje vývoj podpory OOS v dalších letech, ale tento popis nereflektuje politické turbulence, které se předcházeli schválení rozpočtu v krátkém řízení na konci roku 2013 (ceskatelevize.cz) a zpoždění schvalování kohezní politiky Evropské unie pro další období. Reálnou hrozbou tedy je výrazné převýšení poptávky po státních zdrojích, než je jejich nabídka v dalším období. Tato nejasnost ve veřejných zdrojích podpory OOS může odkazovat na potřebnost evaluace jejich činnosti ve větší míře.

Jak bylo výše popsáno, OOS mají vlastnosti, které je výrazně odlišují od subjektů ostatních sektorů. Operují v soukromé a neziskové oblasti, kde se míchá formální a neformální jednání. To se odráží i ve zmiňované terminologické nejednotnosti. Mluvílo se o významné roli OOS v transformaci české společnosti po pádu komunismu a jaké z toho plynou povinnosti OS do budoucnosti. OS navzdory tomu má pouze průměrné hodnoty důvěryhodnosti u veřejnosti⁵. Pokud se OS obrací i na jiné zdroje než na ty veřejné, je důležité posilovat důvěryhodnost u veřejnosti. Je zde důležité rovněž poukázat na skutečnost, že OOS často operují se substancemi jako občanství, demokracie či participace, které si v české postkomunistické společnosti taky hledají své místo. *Spokojenost s tím, jak v ČR funguje demokracie, vyjádřilo 48 % oslovených (z toho 6 % se cítí „velmi spokojeno“ a 42 % „spíše spokojeno“), kriticky se pak k fungování demokracie v naší zemi postavilo 49 % dotázaných (z nichž 34 % je s ním „spíše nespokojeno“ a 15 % „velmi nespokojeno“).* (Centrum pro výzkum veřejného mínění) Je tedy důležité, aby OOS pracovali čitelně, smysluplně a transparentně. Tyto aspekty aktuálního stavu občanského sektoru v ČR rovněž vytvářejí jedinečný rámec pro zkoumání metody evaluace a právě pro tyto aspekty je potřeba, aby se věnovala pozornost evaluacím projektů českých organizací občanského sektoru.

⁴ Jen pro porovnání, všeobecná veřejná správa a služby, které jsou vykonávána ve veřejném zájmu, v roce 2012 spotřebovala 13 3965, 1884 mil. Kč. (monitor.statnipokladna.cz)

⁵ V březnu 2014 to bylo 47 % respondentů, přičemž OOS nedůvěřuje 42 % s nárůstem o 4 procentní body. (Centrum pro výzkum veřejného mínění)

Shrnutí

Autorka v této části nastavuje rámec občanského sektoru, v němž bude zkoumat českou interpretaci. Sektor je vnímán prostřednictvím strukturálně – operacionální definicí, která přisuzuje organizacím občanského sektoru vlastnosti organizovanosti, soukromnosti, se zásadou nerozdělování zisku a dobrovolnosti. OOS jsou uzlem důvěry, občanských čností a generátorem sociálního kapitálu. Jejich negativy je zas možná nedostatečná kapacita k řešení složitějších úkolů, absence pravidel rozdělení moci či přílišná byrokratizace.

Český občanský sektor je poznačen dědictvím z minulosti a lze tvrdit, že ještě pořád se ustanovuje. Autorka identifikuje prvky ovlivňující vnitřní prostředí organizací občanské společnosti i specifickými pobídkami vnějšího okolí. Výrazným krokem v jeho transformaci je změna legislativního rámce novým občanským zákoníkem a potencionální hrozbou nedostatku finančního zabezpečení, které způsobila politicky – společenská nestabilita. Mezi vnitřní aspekty patří profesionalizace a komercializace OOS – proces, který probíhá globálně – nejen v ČR. Tento proces přináší do jejich aktivit snahy o využívání technických a manažerských dovedností a používání systémů kontroly. A to přináší rovněž i větší důraz na metodu evaluace, které se práce bude věnovat dále. Autorka na základě těchto vědomostí tedy vytváří předpoklady, které mají vliv na další popis tématu:

- Nestabilita zdrojů v českém OS a rostoucí konkurence OOS vyvolá vzestup evaluace
- Evaluace v českém OS je spojena s profesionalizací a využíváním postupů managementu (řízení organizace)
- Transformace a nedávná minulost má vliv na podobu evaluace v českém OS

DEFINICE METODY EVALUACE S VYUŽITÍM ZAHRANIČNÍCH POZNATKŮ⁶

Teď už víme, čím je specifický občanský sektor v České republice. Autorka předpokládá, že díky probíhající profesionalizaci a krizi zdrojů pro OOS se zvýší poptávka po evaluacích, které zlepší plánování, řízení a vyhodnocování aktivit OOS a tím se zvýší šance OOS k získání kýžených zdrojů. V této kapitole autorka shrne poznatky o evaluacích ze zahraničí – konkrétně z anglosaského prostředí. Orientace na toto prostředí je určena tím, že autorka hledala informace o evaluacích v anglickém jazyce a to zejména prostřednictvím mezinárodních databází. Autorka pod anglosaským prostředím rozumí Spojené státy, Spojené království a západní krajiny Evropy. Tyto krajiny charakterizuje vysoká úroveň vývoje a relativně nízká úroveň mechanismů státu blahobytu (zde je vidět rozdíl mezi americkým prostorem a prostředím Velké Británie a jiných evropských států, které jsou ve skutečnosti spíš hybridem anglosaské tradice a odkazu státu blahobytu). (Augur, s. 28)

Navzdory tomu, že autorka v předchozí části popisovala občanský sektor zejména ze sektorového hlediska, které nezvažovalo příliš jeho vazby ke zbytku společnosti. Nicméně, tyto vazby se projevují v popisu jeho financování z veřejných rozpočtů a jeho přijetí u české veřejnosti, a mají výrazný vliv na jeho chápání minulého vývoje, současné přijetí a směřování do budoucnosti. *Občanský sektor spočívá v širší sociální, politické a ekonomické realitě* (Seibel (1990) in Salamon, Anheier 1998, s. 214). Česká společnost se vyvíjela jinak než ta anglosaská a to má pochopitelně vliv na podobu občanského sektoru. USA je například považované za kolébku občanské společnosti a demokracie a dlouhodobého uživatele mechanismů kapitalismu a liberalismu. Občanský sektor se zde orientuje spíš na pravidla zákonů než na podporu státu – sám se organizuje a sám se reguluje. Tyto procesy se neustále ověřují a potvrzují v systému principu „brzd a protiváh“. Tento makro - pohled se doplňuje s mikro – úrovní lokálních komunit, které se sdružují do podpůrných sítí politických, filantropických a dobrovolných asociací za specifickým cílem. (Anheier, 2005) V dalších zemích anglosaského prostoru se vedle toho občanský sektor navíc vypořádává s vývojem státu blahobytu. Dle teorie sociálních počátků je anglosaský

⁶ Autorka pro lepší pochopení uvádí na některých místech u českých pojmech alternativy v anglickém jazyce, protože nechce, aby překlad ovlivnil pochopení textu.

prostor liberálně orientovaný, co znamená, že podíl občanského sektoru ve společnosti je vysoký na rozdíl od vlivu státní správy skrze sociální výdaje. (Anheier, 1998, s. 228)

Navzdory malému rozsahu této analýzy lze vidět, že občanský sektor v anglosaském prostředí má větší kontinuitu, a jak uvádí Helmut K. Anheier (2005, s. 35), *budování udržitelné občanské společnosti není výsledkem jednotlivých událostí či projektů; není to výsledkem dekády; ale je to práce generací*. Co se týče samotného občanského sektoru v jednotlivých státech, stojí před ním několik výzev – jeho schopnost rozšiřovat a udržovat jeho finanční a lidské zdroje, jeho spolupráce se státní správou bez ztráty vlastní nezávislosti a dosahování rozvoje jeho naléhavých segmentů jako jsou finance a životní prostředí. (Augur, 2012, s. 6)

Potřeba kontinuální práce a současné výzvy vyžadují sebe – reflexivní procesy a vědomé plánování, což posiluje debatu o odpovědnosti (accountability) organizací občanské společnosti. Rozumí se odpovědnost dvojího typu:

- OOS vůči osobám, na které mají dopady jejich aktivity
- OOS vůči poskytovatelům zdrojů a vládám, finančním subjektům a mezinárodním institucím, s nimiž spolupracují

(Augur, 2012, s. 11)

Tento vývoj lze pozorovat jak v anglosaském prostředí, tak i v tom českém. *Když se omezíme na programovou evaluaci ve Spojených státech, jsou na evaluaci nejvíce závislé organizace občanského sektoru, (...)*. (Gargani, 2013, s. 1) Stejný autor dále volá po kvalitních evaluacích, které vypracují profesionální evaluátoři a evaluátorky.

Za počátek evaluačního výzkumu se v USA považují 30. léta, kdy je možné jasně pozorovat výzkumní snahy o monitorování morálky u vojáků. Rozvoj evaluace se nabral na obrátkách a již v 60. letech bylo možné dohledat množství výzkumných zpráv o evaluacích na různé témata. *V USA – dle Rossi a Freemana – evaluace politik je teď* (80. léta – pozn. autorky) *spíše politickou a manažerskou aktivitou než-li doménou sociálních vědeckých výzkumníků*. (Rossi a Freeman (1982) in Palfrey 1992). Ve Velké Británii se státem řízená evaluace začala prosazovat v 80. letech. V současné době existují různé organizace a iniciativy věnující se podpoře evaluací i množství teoretických i empirických příspěvků. A to nejen pro oblast evaluace obecně, ale jenom výhradně pro občanský sektor. V USA se

například dělají výzkumy mezi OOS v souvislosti s evaluací. Víme tak, že 90 % OOS v roce 2012 nějakým způsobem evaluovalo. (Morariu, 2012, s. 2)

OECD v roce 1997 uvedlo, že ještě několik let dozadu neexistoval v mnoha krajinách mimo severní Ameriky a část Evropy systematická evaluační aktivita. A proto, když donoři začali požadovat od OOS evaluace, setkali se s nevlí a skepsí. V rámci aktuálního dění v roce 1997 OECD zaznamenalo výrazný nárůst počtu evaluací a také obrat - evaluace vykonávaly primárně OOS. (OECD, 1997, s. 13)

Autorka zde dává do souvislosti odpovědnost a evaluace – proč tomu tak je? Jak se chápe evaluace v anglosaském prostředí?

Definice evaluace

Určit v několika slovech, co je evaluace je nemožné. Někdy se mluví také o evaluačním výzkumu – autorka pro potřeby této diplomové práce bude používat oba tyto pojmy na označení tytéž věci. Autorka narazila v průběhu svého bádání na několik definicí, ale vybrat jednu, která by obsáhla všechny aspekty, je spíš nesplnitelným úkolem.

UNICEF provozuje interaktivní online platformu s názvem My M&E (můj monitoring a evaluace – pozn. autorky) a v příručce na podporu používání evaluací na národních úrovních definuje evaluaci jako *efektivní cestu, jak zachytit poučení ze zkušeností, které se mohou využít k zlepšení rozvojových politik a programů*. (Karkara, 2014, s. 13) Evaluace tak umožňuje pracovat se standardy jako hospodárnost (efficiency), účinnost (effectiveness) a poctivost (equity). Evaluace tak poskytuje zpětnou vazbu potřebnou pro informované rozhodovací procesy a to tak, že postaví nejvhodnější fakta a data přímo do středu politických procesů. *Vysoká kapacita a kultura evaluace má tedy potenciál k tomu, aby se stala mocným nástrojem zlepšení a změny*. (Karkara, 2014, s. 13) Nezávislá, důvěryhodná a použitelná evaluace je tedy součástí dobrého vládnutí (governance), veřejné odpovědnosti (accountability) a transparentnosti v užití zdrojů a dosahování cílů. UNICEF tedy evaluaci vidí ve vztahu s odpovědností a definuje dál evaluaci tímto výčtem – evaluace je (Karkara, 2014, s. 14):

- Zdroj faktů a dat pro dobrou praxi a poučení pro lepší design programů a politik
- Zdroj znalostí pro fungující design strategických intervencí

- Prostředek zajištění odpovědnosti (accountability) prostřednictvím soustředěného reportování
- Klíčová součást advokačních strategií v přípravě případů pro rozhodování veřejných politik

Nadto UNICEF společně s dalšími nadnárodními organizacemi vyhlásilo rok 2015 za mezinárodní rok evaluací (EvalYear). Jedná se o systematizovanou událost s cílem posílit evaluaci prostřednictvím vytváření příležitostí pro vytvoření příznivého prostředí pro její rozvoj. Organizace, které se evaluacím věnují na národní úrovni, jsou vyzvané k tomu, aby spolupracovali s veřejnou správou, vytvářeli sítě s dalšími zúčastněnými stranami (stakeholders), vytvářeli systém pro budování kapacit evaluace a přesvědčení donorů k tomu, aby se zavázali používat evaluaci ve svých výzvách. (UNICEF, 2014)

V podobném duchu zvažuje evaluaci UNDP a nadto jí dává do rovnice společně s plánováním a monitoringem. Bez pořádného plánování a jasné artikulace zamýšlených výsledků, není možné monitorovat dobře a není tak pevný ani základ pro evaluaci. Nicméně, monitoring není jediným zdrojem dat pro evaluaci. Monitoring a evaluace přinášejí nové data, tzn. možnou změnu a tím i znovu plánování procesů. (UNDP, 2009, s. 7) Co se týče samotné evaluace, UNDP (2009, s. 8) ji charakterizuje jako důsledné a nezávislé zhodnocení již ukončených nebo pořád probíhajících aktivit s účelem určit, do jaké míry se dosahují stanovené cíle a jak přispívají do rozhodovacích procesů. Evaluace může být aplikována na celé spektrum věcí včetně aktivity, projektu, programu, strategie, politiky, tématu, látky, sektoru či organizace. Jinými slovy, evaluace dle pojetí UNDP poskytuje manažerům a členům realizačního týmu objektivní informace o tom, zda jdou správným směrem. Evaluace je důsledná ve své metodologii a obecně se jedná o obsáhlou analýzu. UNDP rovněž klade důraz na národní kontext evaluací.

UNDP (2009, s. 9) dále cituje z dokumentu Norms for Evaluation in the UN System (2005), který rozlišuje nejen mezi evaluací a monitoringem, ale také mezi evaluací a:

- inspekcí (inspection - všeobecné prošetření organizační jednotky, předmětu či praxe)

- auditem (audit - zhodnocení adekvátnosti mechanismů managementu kontroly ekonomické hospodárnosti se zdroji)
- revizí (review – ad hoc či periodické zhodnocení výkonu uvnitř realizačního týmu)
- výzkumem (research - systematické šetření za účelem přispění k znalostem specifického tématu, přičemž přináší informace pro evaluace – není běžnou praxí, aby přispíval přímo do rozhodovacích procesů)

Rozdíl mezi evaluací a výzkumem vidí rovněž další teoretici anglosaského prostředí (Murphy, 1999, s. 2) či Rossi (1979, s. 405). Murphyho definice evaluace je o něco jednodušší, evaluaci považuje za šetření, zda se aktivita koná správně, nakolik to je účinná (effective) a co lze udělat, aby byla lépe chápána. I když je to druh výzkumu, slouží spíše jako nástroj managementu. A co je zásadní, je úplně marné, když se výsledky evaluace nepoužijí v praxi. Navzdory tomu, že Murphy zvažuje dále evaluaci zejména v souvislosti se vzděláváním, jeho vnímání není odlišné od těch, kteří zvažují evaluaci v OOS a veřejné správě. *Evaluace může sloužit jako výsostně praktická a kritická funkce odpovědnosti (accountability) i jako podpora učení prostřednictvím bádání o silných a slabých stránkách evaluovaného (evaluand, které je vykonáváno s orientací na pozitivní zlepšení.* (Cousins et al, 2013, s. 2) Je důležité mít v souvislosti s evaluacemi neustále na mysli, že evaluace se uskutečňuje v určitém kontextu a míra, do níž se její výsledky využijí, je závislá na potřebě organizace po informacích a jejich naléhavosti. Cousins et al. (2013, s. 2) dále pozoruje zvýšený aktuální zájem o evaluace jak v OOS tak ve veřejné správě v rámci krajiny působení – Kanady.

Evaluaci jsme v rámci literatury z anglosaského prostředí zvažovali už z pohledu velkých nadnárodních organizací, rozvojové pomoci, vzdělávání či veřejné správy. Jeden z nejnvlivnějších příspěvků ve zvažované evaluace je učebnice od Rossi et al (2004) a další jeho práce. Sice se jeho pohled zužuje pouze na evaluace sociálních programů, sám přiznává, že programová evaluace není uzavřená aréna. (Rossi et al , 2004, s. 6) Lze jí tedy vztáhnout i na činnost OOS. Pro autorku i Rossi je spíš než zaměření organizace či sféra aktivity důležitý jiný aspekt – musí existovat zájem o účinnost organizované sociální akce.

Různorodost uplatnění evaluace se rozlišuje zejména na základě povahy a cílů aktivit, které jsou evaluovány⁷ (Rossi et al, 2004, s. 6).

Metody evaluace

Rossiho definice taky není záležitostí několika vět. Popisuje spíš situaci, kdy tvůrci politik, poskytovatelé dotací, stratégové, manažeři programů, plátcí daní či klienti programu potřebují znát, které programy jsou účinné a které ne, zda je potřeba k dosažení vytčených cílů začít programy nové anebo zda stačí pouze reformovat stávající. Evaluace poskytuje odpovědi na otázky, které se na tyto potřeby vážou. Je úplně jedno, zda se jedná o program národní anebo lokální – základní otázky jsou stejné:

Kategorie otázky	Příklad otázky
Identifikace záležitosti	Jaká je povaha a rozsah problému? Kde se nachází? Koho ovlivňuje a v jakém jsou počtu? Jak je ovlivňuje?
Formulace odpovědi (návrh politiky)	Která z dostupných intervencí může problém vyřešit/ výrazně zmírnit?
Design programů	Jaké jsou patřičné cílové populace pro intervenci?
Zlepšení programů	Jaká je podstata problému či jeho účinků? Jsou důvodem nových, rozšířených či pozmeněných sociálních programů?
Zhodnocení (assessment) dopadu programů	Má intervence dopad na její cílovou skupinu? Je intervence implementována správně? Byly poskytnuté všechny zamýšlené služby? Je intervence účinná v dosahování vytčených cílů/ přínosů?

⁷ To znamená, že evaluace se vyskytuje v různých oblastech – marketing, PR, tvorba veřejných politik, politická lobby, výkonnost zaměstnanců, měření účinnosti managementu, témata občanského života a společnosti a mnoho dalších jiných. Navzdory samozřejmosti tohoto zjištění se autorka domnívá, že jedná o potenciální klíč k překonání propasti mezi občanským sektorem a soukromým komerčním sektorem.

Určení hospodárnosti programu	Jsou náklady na program pochopitelné v souvislosti s jeho účinností a přínosy?
-------------------------------	--

(Rossi, 2004, s. 3) (Rossi, 1990, s. 33)

Důležitým krokem v designování evaluací je právě konstrukce otázek, na které evaluace hledá odpovědi. Společně s plánováním toho, jak bude evaluace získávat odpovědi, je *primárním způsobem, jak evaluaci „ušít“ dle okolností, které jsou jedinečné pro každý program a který je pod kontrolou*. (Rossi, 2004, s. 53) Rossi dále pracuje s výše uvedenou tabulkou tak, že představuje formy evaluací, které se z nich vyvinuly:

- zhodnocení potřeb (needs assessment) – zájem o společenské podmínky, které má daný program za cíl zlepšit
- zhodnocení teorie programu (assessment of program theory) – zájem o filozofii koncepce programu a designu
- zhodnocení procesu programu (assessment of program proces – proces evaluation) – zájem o operace, implementace a systém doručování služeb v rámci programu
- zhodnocení dopadu (impact assesement – impact evaluation or outcome evaluation) – zájem o dopady a výstupy programu

(Rossi, 2004, s. 54)

Velká část odborné literatury na rozdíl od Rossiho odlišuje evaluaci dopadů a evaluaci výstupů. Ta první je *evaluací účinků, pozitivních či negativních, zamýšlených či ne, na jednotlivce, na instituce či životní prostředí (...)*. *Takovéto evaluace se váže jak na dlouhodobé dopady, tak na střednědobé účinky*. (UNDP, 2009, s. 136) Výstupy časem mohou vést k dopadům – některé či všechny mohou být zahrnuté do evaluace dopadů. Znamená to mimo jiné, že evaluace výstupů se v určitém počtu může uskutečnit v průběhu programu v závislosti na jeho velikosti. (UNDP, 2009, s. 142) Podobnou logiku rozlišování evaluací uplatňuje i další literatura (Morariu, 2012, s. 4) či (Stufflebeam, 2007), který rozlišuje formativní a sumativní evaluaci. Ta první se vyznačuje tím, že hodnotí a napomáhá s formulací cílů a priorit. *Poskytuje směr pro plánování tím, že hodnotí alternativní směry pro akci a pokusné plány. Vede management programu prostřednictvím hodnocení implementace plánů a průběžných zpráv*. (Stufflebeam, 2007, s. 702) Naproti

tomu sumativní evaluace se objevuje po ukončení programu jako jakási retrospektiva. *Shrnuje dohromady a doplňuje předešlé informace a poskytuje celkový posudek o hodnotě evaluovaného.* (Stufflebeam, 2007, s. 715)

Rossi mluví o základním rozdělení dle stádia programu, ve kterém se uplatní evaluace – evaluace nových inovativních programů (innovative programs), evaluace programu pro jemné doladování (fine – tuning programs) a evaluace již zavedených programů (established programs). (Rossi, 1979, s. 41) Zajímavou distinkci evaluací nabízí Neuman (2013), když je posuzuje z hlediska využití⁸ - mluví o evaluaci:

- instrumentální – jedná se o přímé užití zjištění evaluace – její využití má jasné a viditelné účinky
- konceptuální – je méně přímá a zaměřuje se na porozumění oblasti, na kterou se evaluace váže – cílem evaluace je získat rozsáhlejší a hlubší znalosti o vybrané oblasti
- osvětlení – jedná se o širší formu použití, v níž zjištění evaluace přidává znalosti do oblasti, kterou šetří evaluace – nové pohledy ovlivňují myšlení zúčastněných stran o dané oblasti a mohou vést k okamžitým změnám v programu či v procesech rozhodování
- procesové – jedná se o hlubší využití, které se objevuje, když jsou jednotlivci či organizace ovlivněny evaluací, protože se na jejím procesu podíleli – takovýto vliv může generovat změnu v organizační kultuře
- symbolické – snahy o omluvení rozhodnutí, které jsou již dané, nebo aktivit, které se už uskutečnily

(Neuman, 2013, s. 2)

Evaluace používá kvalitativní i kvantitativní metody sociálního výzkumu. Ovšem dělá tak za jiným účelem než akademický výzkum, jak to již popsala příručka UNDP.

⁸ Zde je důležité si uvědomit rozdíl mezi využitím (use), dopadem (impact) a užitečností (utility). Využití se váže k předvídatelné budoucnosti ve specifickém programu či organizaci a k přímému vlivu evaluace. Dopad je definován jako změny v programu, které jsou důsledkem zjištění evaluace. Zahrnuje také dlouhodobý dopad, méně přímé a obecnější přínosy. Není omezen na současný vliv evaluace. Užitečnost vyplývá z relevance sledované problematiky k programu. (Neuman, 2013, s. 65)

Účelem je zkoumání, zhodnocení a podporování v zlepšování sociálních programů, včetně míry korektnosti (soundness)diagnóz problémů, které se programy snaží vyřešit; způsobu, jak jsou programy koncepčně uchycené a implementovány; jejich dosahovaných výstupů a jejich hospodárnosti (efficiency).(Rossi, 2004, s. 3) Jak je vidět z povahy otázek, jsou dost podobné těm, které sociální výzkumníci kladou. Podobně jako v sociálním výzkumu i u evaluací zvolená perspektiva (otázka, na kterou chceme znát odpověď) ovlivňuje dále výzkumnou strategii evaluace.

Je důležité si také rozvinout rozdíly mezi základním akademickým výzkumem a evaluací. Základní výzkum uspokojuje intelektuální zvědavost, rozšiřuje poznání sebe a ostatních výzkumníků. Dalším rozdílem je skutečnost, že akademičtí výzkumníci jsou trénováni v jedné disciplíně, což zužuje jejich rozsah metod – mají své paradigma. Profesionální evaluátor řeší s každou evaluací rozdílné téma. Posledním rozdílem je použití výsledků. Základní výzkumník sdílí výsledky se svými kolegy, evaluátor je odpovědný sám sobě, svým sponzorům a dalším zúčastněným stranám. (Rossi, 1979, s. 405 – 406) Základní výzkum není citlivý tolik vůči kontextu jako evaluace – často ignoruje záležitosti relevantní pro danou politiku. (Rossi, 1979, s. 428) Někteří autoři jdou ještě dál a uvádějí, že *hodnocení výkonu OOS je spíše umění než – li exaktní věda.* (Lewis, 2001, s. 137)

A právě kontext je velice zásadní pro evaluaci – není to jenom rozdíl s výzkumem. OECD ve své zprávě upozorňuje, že není možné izolovaně zkoumat dopad, efektivnost a jiné fenomény, které stojí uprostřed zájmu evaluací. Evaluace musí být soudržná se svým kontextem – společensky politickou situací, zúčastněnými stranami, ekonomickým vývojem, konkurencí organizace, atd'. (OECD, 1997, s. 25, 30, 32) Důvodem této soudržnosti s kontextem je skutečnost, že *impluzem k pochopení práce nepřichází od samotných evaluátorů, ale od jiných osob a skupin, které se zabývají určitým společenským problémem. A proto je jakási „sociální ekologie“ imperativem pro evaluace.* (Rossi, 1979, s. 405)

K problematice kontextu v souvislosti s evaluacemi se váže i skutečnost, odkud evaluace do organizace přichází. Je rozdíl, zda organizace evaluací pověří někoho ze svých řad, anebo když jí vykonává osoba mimo okruh organizace. V úvodu této kapitoly jsme mluvili o obratu od evaluacích vyžadovaných od donorů k evaluacím, které iniciují samotné organizace, protože je zajímá, jaké jsou dopady jejich programů. (OECD, 1997, s.

13) Jaké jsou rozdíly mezi externí a interní evaluací? Externí evaluace jsou většinou iniciované donory. *Většinou se snaží o zhodnocení toho, zda a v jakém rozsahu byli dosaženy cíle a účely programu a jsou rozhodující pro určení budoucího financování OOS.* (Ebrahim, 2003, s. 817) problém s interními evaluacemi je skutečnost, že je často vykonávají subjekty, jejichž primárním cílem je monetární zisk, což ovšem může také výrazně ovlivnit úroveň výstupů evaluace. V interních evaluacích zaměstnanci OOS přezkoumávají jejich vlastní pokrok, *a to buď vůči externě financovaným programům anebo vůči vnitřním cílům a misím.* (Ebrahim, 2003, s. 817) Problém s interními evaluacemi je možná předpojatost evaluátorů a následné zkreslení výstupů evaluace. Možné jsou i hybridní evaluace, kdy zaměstnanci OOS spolupracují s externími evaluátory.

Základní výzkum si ze sociální reality fenomény vybírá, evaluace jí při svém zkoumání musí zohledňovat. Zřejmě i právě to je důvodem vysokých požadavků na kvalitu kritérií pro její posuzování. *To znamená, že základním úkolem pro evaluátora je vytvořit platný popis výkonu programu a to v takové podobě, že bude možné pronikavé porovnání s příslušnými kritérii.* (Rossi, 2004, s. 16) Jinými slovy, validita je pro evaluace stejně důležitá jako kontext. Za tímto účelem používá evaluace metody moderního sociálního výzkumu pro sběr, analyzování a interpretování dat. Rossi (2004, s. 16) ale upozorňuje, že to ale neznamená, že se evaluace má klonit k některé z kvalitativních či kvantitativních strategií, nebo používat pouze určitý typ jejich mixu. *Evaluátoři musí být často inovativní a improvizovat při tom, jak hledají cesty k dosažení spolehlivých, obhajitelných a udržitelných dat o sociálních programech.* (Rossi, 2004, s. 17) Kvalita výzkumu je však jedna věc, nevyzpytatelnost prostředí, kontextu a okolností je věc druhá. Evaluátor k nim často musí adaptovat své poznatky z příruček metodologických standardů. Pro představu zde autorka uvádí přehled některých nejčastěji užívaných metod (jak je vidět kvantitativní a kvalitativní metody se mísí):

Metody	K čemu je nejlépe použít
Průzkumové formy a sčítání	Když je na místě expertíza, předpokládají dobrou znalost a pochopení účelu evaluace, cílů programu a činností
Expertní rozhovory	Když porozumění záležitostem, procesů a výstupů je

	omezené, a je potřeba získat hlubší znalosti
Analýza dokumentů	Když program generuje adekvátní a přiměřené data o svém výkonu a dosahování cílů, zatímco běží běžný provoz (klientské profily, účetnictví, interní reportování, poznámkování, protokoly, atd')
Přímé pozorování	Když je možné získat přesné informace o tom, jak program aktuálně funguje a to zejména o jeho procesech
Focus groups	Když samotná diskuze je důležitá, a když témata a záležitosti nejsou dobře pochopeny, ale účastníci sdílejí společný zájem; zkoumá předmět zájmu do hloubky
Case studies	Když je možné provést komplexní šetření specifického případu či programové oblasti s křížovým srovnáním.

(Anheier, 2005, s. 192)

Zásady a pravidla evaluací

Při psaní této práce si autorka uvědomila, že evaluace je disciplína na pomezí teoretického a praktického světa. Vyrovává v sobě nároky zahrnutí kontextu, musí sledovat všechny perspektivy, ale zároveň vybrat si jednu, ze které bude daný program, projekt či aktivitu nahlížet. Aby evaluace vůbec k něčemu byla, měla by být validní, ale zároveň validita není hlavním cílem evaluátora. K tomu, aby evaluace byly srovnatelné a použitelné i pro jiné evaluátory, napomáhají různé zásady, normy a standardy.

OECD v rámci svého výboru Development Assistance Committee (DAC) používá od roku 2000 pět principů, které jsou tak rozšířené, že se aplikují v i mimo oblast rozvojové pomoci. Jedná se o:

- relevanci (relevance) – rozsah, nakolik je aktivita vhodná pro dané priority a politiky cílové skupiny, příjemci a donorovi.
- Účinnost (effectiveness) – míra rozsahu, nakolik aktivita dosahuje své účely
- Hospodárnost (efficiency) – měří výstupy – kvalitativní i kvantitativní – v souvislosti se vstupy. Jedná se o ekonomický pojem, který označuje, zda

aktivita užívá nejlevnější zdroje, které by umožňovali dosahování kýžených výsledků. Toto vyžaduje srovnání alternativních přístupů dosahování výstupů za účelem objasnění nejhospodárnějšího procesu.

- Dopad (Impact) – pozitivní a negativní změny, které způsobila intervence – přímo i nepřímo, zamýšlené i nezamýšlené. Jsou viditelné na lokálních, sociálních, ekonomických, environmentálních a dalších indikátorech. Šetření musí zahrnovat všechny druhy výsledků i s externími faktory jakéhokoli druhu.
- Udržitelnost (sustainability) – týká se měření toho, zda přínosy aktivity budou trvat i po ukončení podpory od donora. Mluví se o ekologické i finanční udržitelnosti.

(betterevaluation.org)

Tyto principy doplňuje a rozšiřuje Pařížská deklarace o efektivnosti rozvojové pomoci z roku 2005 o vlastnictví, politickou vyrovnanost, harmonizaci, orientaci na výsledky a vzájemná odpovědnost (accountability). UNDP ukládá svým evaluacím povinnosti, aby byly nezávislé, záměrné, transparentní, etické, nestranné, vysoké kvality, aktuální a používané. (UNDP, 2009, 130) Americká evaluační asociace zas vydala Průvodce pro evaluátory, aby udržovala určité standardy evaluační praxe – pět principů znějí následovně:

- Systematické šetření – založené na datech
- Kompetence – způsobilý výkon vůči všem zúčastněným stranám
- Integrita a čestnost – má prostupovat celý proces evaluace
- Respekt k lidem – evaluátor respektuje bezpečnost, důstojnost, sebehodnocení respondentů, programových účastníků, klientů a dalších zúčastněných stran, se kterými jsou v interakci
- Povinnosti vůči obecnému a veřejnému blahu – evaluátoři artikulují a berou v úvahu diverzitu zájmů a hodnot, které se vážou k obecnému a veřejnému blahu.

(Rossi, 2004, s. 405)

Rossi navzdory hlubokému odbornému zájmu o evaluace ve svém dalším příspěvku upozorňuje na obyčejnou sílu zdravého rozumu, z něhož evaluace vyrůstá – programy by měli mít prokazatelné přínosy. Prosazování programů musí mít důkazy, proč je změna potřebná. Posuzování je běžná součást našeho každodenního života. Z tohoto důvodu je také těžké posoudit, co je kvalitní evaluace? Lze to určit? Evaluace dosahuje praktickou dokonalosti, když poskytuje nejlepší možné informace o klíčových otázkách s ohledem na danou množinu překážek ze skutečného světa. To ale znamená, že všechny evaluace jsou chybné, když měří dle pravítka abstraktní dokonalosti nebo když neberou do úvahy čas, rozpočet, etické či politické restriktce. Někdo zas říká, že kvalitní evaluace jsou takové, jejichž výsledek je využit. Co je správně? Neexistuje určení toho, co je kvalitní, perfektní evaluace. A co víc, evaluace může být úspěšná, i když její výstupy jsou ignorovány nebo dokonce zneužité. (Rossi, 1990, s. 9 - 10)

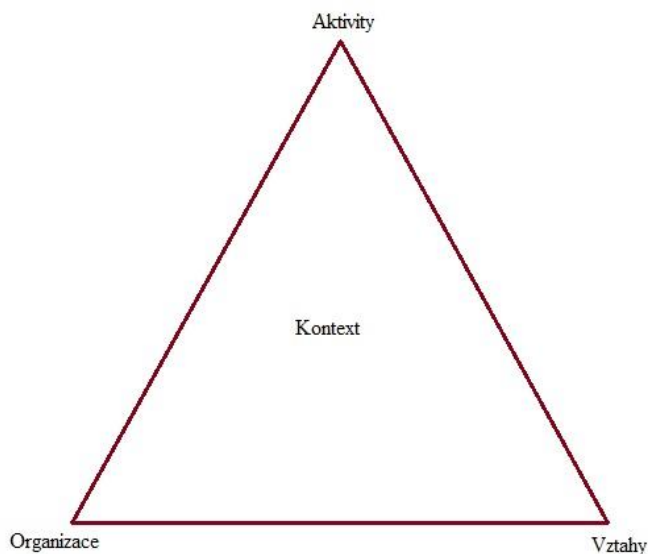
Nemožnost definování kvalitní evaluace je důvodem, proč jsou zásady pro práci evaluátorů důležité. Stejně důležité je i vytváření sítí mezi evaluátory a organizacemi, které evaluace využívají ve svých činnostech. UNDP považuje revize kolegy (peer review) či referenční skupiny (reference group) jsou zdrojem důvěryhodnosti a dokonce mohou sloužit jako další zdroj informací, který může poskytnout větší hloubku, ověřit či dosvědčit informace a výsledky ve vybrané oblasti. (2009, s. 175)

Evaluace a OOS

Na předchozích několika stranách autorka shrnula svá zjištění z obeznámení se s odborným ukotvením evaluace v anglosaském prostředí. V následujících odstavcích by chtěla autorka, opět na základě znalostí získaných ze zahraniční literatury, zvýraznit, proč by se organizace občanské společnosti měli zajímat o evaluaci a dokonce jí implementovat do svého řízení.

Jak již bylo zmiňované v rozboru českého občanského sektoru, OOS mají jako své hlavní cíle jiné než je dosahování monetární zisk, který se dá dobře měřit. Z tohoto důvodu jsou témata jako odpovědnost, hospodárnost, účinnost, atd. důležitá pro OOS samotné i pro všechny její zúčastněné strany. *Účinnost je skutečná a je skutečná ve svých důsledcích podobně jako má (sociálně konstruována) realita „rasy“ skutečné dopady.* (Herman, 1999, s. 109) Jinými slovy, účinnost OOS je také sociálním konstruktem. Dále v textu Herman uvádí, že úspěšné organizace používají evaluaci a na základě přezkoumání výzkumů o

účinnosti práce OOS uvádí, že účinnost se pojí se strategickým plánováním. (Herman, 1999, s. 116, 117)



Model třech vzájemně propojených oblastí, které jsou pro management OOS výzvou. I zde je vidět, jak je kontext zásadní. (Lewis, 2001, s. 7)

Účinnost OOS není otázkou jednoho měření, je multidimenzionální. A co víc, Herman (1999, s. 107) mluví o tom, že účinnější OOS nejpravděpodobněji používají správné postupy managementu. Předtím než pokročíme dál, je dobré si uvědomit, že zájem o management OOS neznamená srovnávání těchto organizací s komerčními subjekty. Autorka se kloní k odmítnutí takového zjednodušujícího dualismu a souhlasí s tvrzením, že management OOS není rozdílný od komerčního managementu. *Pokud „dobrý“ management v generickém smyslu slova existuje, zahrnuje povinnost, lidi, proces a organizaci. Co dělá výrazné rozdíly je kontext a závěry managementu.* (Lewis, 2001, s. 23 – 24)

Organizace, která má dobrý management oplývá vlastnostmi, jako je radost z úspěchu, absence přehnané samolibosti, tolerance k chybám, víra v lidský potenciál, uznání nevysloveného poznání, hierarchizace nedoměřitelného, otevřenost, důvěra a orientace navenek. Tyto vlastnosti rovněž umožňují organizační učení. (Mayne, 2010, s. 6 – 7)

Vedle toho, že je evaluace důležitá pro management, je také klíčem k organizačnímu učení a proto by měla být součástí procesu učení u každé OOS. Ovšem ne jako externě předepsané břemeno či izolovaná událost, ale jako nepřetržitý proces. (Lewis, 2001, s. 136 – 137) Organizace s dobrým managementem mají vysokou evaluační kulturu, což znamená, že:

- se zabývá v sebe – reflexí a sebe – průzkumem (t. j. sebe – evaluací)
- se zabývá učením založeném na faktech a datech
- se zabývá experimentováním a změnou

(Mayne, 2010, s. 6)

Aktuální témata pro evaluace OOS

McDonaldizace. Byrokratizace. Nejasné výsledky. Hledá se evaluátor. To jsou hesla označující hlavní témata, které OOS aktuálně v souvislosti s evaluací.

OOS se nemohou slepě spoléhat na to, že postačuje vysoký morální cíl, dobrá vůle, tvrdá práce a prostý rozum. McDonaldizací OOS se označuje situace jednosměrného izomorfizmu, kdy organizace neodolá tlaku svého okolí k profesionalizaci. *OOS kritizované pro nedostatek profesionalismu, jsou následně obviňované z byrokratizace, když se opravdu profesionalizují.* (Lewis, 2001, s. 198) To, jak se s profesionalizací a managementem jednotlivé OOS vypořádají dle toho, jakým typem organizace chtějí být, jaké hodnoty chtějí vyjadřovat a jaké si zvolí nástroje k dosahování stanovené sociální a ekonomické změny. K tomuto vypořádání jim de facto napomáhá evaluace.

Další zásadní téma pro občanský sektor je pálčivá otázka:

Když vezmeme v úvahu několik miliard, které spotřebovaly organizace občanského sektoru za poslední dekádu, proč je tak složité najít přesvědčivé závěry o jejich práci?

Davies (2001, s. 2 – 5) určuje několik příčin toho, proč nedokážeme odpovědět na tuto otázku. Všechny vycházejí z úrovně evaluace v organizacích a jejich schopnost se učit. Jedná se o ambiciózní očekávání o tom, co mohou dosáhnout. Když mají organizace velké očekávání, zaplétají se do složitosti rozsahu, který reflektuje tyto ambice. Tímto se aktivity diverzifikují, což je organizačně a informačně náročné. Další příčinou jsou nejasné cíle

(posílení, rozvoj občanské společnosti, atd), které je nemožné definovat předem, získat data k jejich podložení a je nelehké vůbec realizovat. Na druhé straně je problematické zvolit si rigidní před – definované indikátory, které jsou lehké změřitelné. Nicméně, hodně aktivit OOS není měřitelných (measurable), ale ověřitelné (verifiable). Jindy se stává, že cíle jsou definované správně a střízlivě, ale nástroje k jejich dosahování jsou nesprávné. A na to navazuje absence základních informací a adekvátních evaluačních a monitoringových systémů. Dalším aspektem současné situace, ze kterého se může stát riziko pro OOS, je vytváření evaluačních elit – profesionálů či organizací, které užívají evaluaci ve svých činnostech – čímž se evaluace může odcizit dalším organizacím.

Zhodnocení zahraniční literatury

Na základě uvedeného se autorka domnívá, že odborná literatura v anglosaském prostředí je velice bohatá a má tradici. Evaluace je záležitostí celého spektra oblastí a na základě svých cílů se liší ve svých badacích strategiích. Navzdory tomu, většina zdrojů se zaměřovala na evaluace organizací občanského sektoru v oblasti rozvojové pomoci. Evaluace se pojí s odpovědností, hospodárností, účinností či poctivostí. Zahraniční texty znají evaluace, které se konají před začátkem programu OOS v plánovací fázi, pak evaluace, které hodnotí průběh programu OOS (pracuje se s výstupy) a nakonec i evaluace, které se organizují po ukončení programu (pracuje se s dopady).

Dalo by se říct, že evaluace jsou jakýmsi strážcem a ochráncem hodnot a efektivity. K dosažení těchto aspektů vedení programů, projektů či aktivit používá metod sociálního výzkumu. Autorka vnímá jako nejdůležitější aspekt pro evaluace jejich kontext. Ten je zásadně odlišuje od základního akademického výzkumu. A zároveň výrazně určuje úroveň managementu a profesionalizace dané organizace. Dalším zajímavým zjištěním je nedávnost příspěvků, které autorka analyzovala (nejstarší je z roku 1979).

Uvědomuje si, že to není přehled veškeré literatury a zároveň ani předchozí stránky nezachycují veškeré zdroje, které autorka v souvislosti s předkládanou diplomovou prací. Ovšem, bylo by matoucí si myslet, že v zahraničí nejsou žádné problematické místa. Naopak, právě řešení těchto problematických míst je zajímavé sledovat. To je ovšem náplní pro další diplomovou práci. Autorka se v dalším textu orientuje už pouze na české prostředí, ovšem analýza se bude spíše orientovat na „měkké“ aspekty popisu.

METODOLOGIE

S ohledem na své zaměření na teoretickou interpretaci evaluace byly vybírány také metody k bádání tohoto tématu. Hlavním cílem práce je popsat stav a situaci metody evaluace v českém prostředí v souvislosti s projekty českých organizací občanského sektoru. Konkrétně má za cíl popsat, jakým způsobem a v jakých souvislostech je metoda evaluace v souvislosti s OOS zmiňovaná. V této podkapitole se autorka věnuje tomu, jaký zvolila pro jeho dosažení výzkumný design, jaké k tomu uplatňuje metody sběru a analýzy dat. Zdůvodní zde také jejich použití a otevře otázku jejich omezení.

Strategie výzkumu

Preference teoretické pozice v této diplomové práci se odráží i do strategie výzkumu. Obecně jsou výzkumy v sociálních vědách klasifikovány do některé ze třech kategorií – explorace (prozkoumání), explanace (vysvětlení) a deskripce (popis). (Hendl, 2005, s. 38) Poslední jmenovaná kategorie tvoří základní rámec této práce. Autorka však upozorňuje, že hranice mezi těmito kategoriemi, jsou prostupné a byla by chyba je striktně oddělovat. *Popisný výzkum dává obraz specifických podrobností situace, jevu nebo vztahů.* (Hendl, 2005, s. 38) Odpovídá přitom primárně na některé z otázek: kdo, jak, kolik. Výzkum popisuje daný fenomén, v tomto případě metodu evaluace v prostředí organizací občanského sektoru v ČR, a dokumentuje přitom vlastnosti daného fenoménu.

Svou orientací na teoretické šetření lze tuto práci zařadit do skupiny základních výzkumů⁹, které se obvykle zabývají hlavně teoretickými otázkami, a jeho výsledky není nutné okamžitě aplikovat. *Jde v něm o vytváření zcela základních poznatků a teoretického porozumění. Hlavním uživatelem těchto poznatků jsou opět jiní vědci, pracující v dané výzkumné oblasti. Účelem takového výzkumu je připravit základní předpoklady, na nichž*

⁹ V rámci hledání vhodného výzkumného designu našla autorka na přístup orientačního výzkumu, který má zaměření primárně deskriptivního charakteru, který je zaměřen na zorientování a porozumění daného fenoménu. *Cílem orientačního výzkumu je tedy vykonat sondu, někdy velmi hlubokou a důkladnou, tzn. získat žádoucí vhled do nějaké skutečnosti, která nás zajímá, a zatím o ní víme jen málo.* (Vědecké metody pro doktoranty, 2010) Orientační výzkum již před svou realizací musí získat o zkoumaném problému maximum dostupných informací, zrevidovat a pečlivě naplánovat cíle vlastního výzkumu, jasně definované proměnné, jež budou cílem zkoumání, určit přesné postupy, kterými budou proměnné identifikovány a přiměřeným způsobem vybrat reprezentativní vzorek. (Vědecké metody pro doktoranty, 2010) Autorka dále nenašla bližší informace k tomuto přístupu k výzkumu, a tak jej zde uvádí jako element, který ovlivnil její uvažování o možnostech podání popisu určitého fenoménu.

může stavět budoucí výzkum. (Hendl, 2005, s. 39) Jinými slovy, cílem této práce je popsat metodu evaluace, její současný stav a situaci.

Účelem tohoto výzkumu je na prvním místě nabídnout čtenářům popis stavu a souvislostí metody evaluace v českých organizacích občanského sektoru a zároveň tak podat vhled do odborného světa, který se v českém prostředí věnuje této metodě. Ovšem, autorka si uvědomuje, že vybraný fenomén se mění společně se sociálním světem a proto nemá ambice podat popis, který by obsahoval všechny minulé proměny i všechny budoucí možnosti vývoje. Jinými slovy, evaluaci vnímá s ohledem na rámec současného rámce občanského sektoru a jeho politicky – společenského obrazu tak, jak jsou popsány v první části této práce. K naplnění účelu výzkumu a tedy dosažení celkového cíle práce, si autorka zvolila tyto výzkumné otázky a níže popsany výzkumný design.

Hlavní výzkumné otázky

Otázky mají zjišťující funkci, protože účelem jejich formulace je zjistit stav vybrané oblasti – metody evaluace – skrze pochopení jejich hlavních aspektů respondenty a rešeršního šetření. Scénář jednotlivých rozhovorů je v Příloze 4.

Co je evaluace v českém prostředí?

V jakém kontextu se evaluace aktuálně nachází?

Jaké je vnímání evaluace odborníky (evaluátory), kteří ji praktikují ve své pracovní činnosti?

Jaká je role evaluace ve fungování organizací občanské společnosti v ČR?

Výzkumný design

Na prvním místě je potřeba uvést, že jednotlivé kroky v celé práci jsou propojené a vzájemně se ovlivňující. V této části nejdříve popíšu posloupnost kroků a pak vysvětlím jednotlivě zvolené metody.

Do výzkumu autorka vstupuje s před - porozuměním, které si vytvořila na základě přípravy aktuálního rámce občanského sektoru v ČR a shrnutím poznatků ze zahraniční literatury. S tímto před - porozuměním autorka pracuje tak, že ho vnímá jako pomocný nástroj k počátečnímu uchopení fenoménu – evaluace.

Prvním krokem je příprava a realizace hloubkového rešeršního šetření metody evaluace v českém prostředí občanského sektoru. Sekundární analýzou dokumentů, které autorka získá skrze rešeršní šetření, vznikne obraz toho, jak vnímá česká literatura metodu evaluace. Výstupy této analýzy a zmiňované před – porozumění podpoří formulaci polo – strukturovaných otázek sběru dat pro odborníky a zástupce organizací občanského sektoru, které mají zkušenost s evaluací v rámci svých projektů. Odborník či odbornice orientujícího se výhradně na evaluace je chápán v předkládané práci jako osoba, jež se ve své pracovní činnosti věnuje různým formám evaluací a věnuje se jim signifikantní část své pracovní činnosti. Jinými slovy, lze je označovat za profesionální evaluátory a evaluátorky. Zástupce OOS se zkušeností evaluace si autorka vybírá na základě doporučení profesionálních evaluátorů a evaluátorek.

Rozhovory jsou považované za relevantní zdroj informací a budou tedy analyzovány podobně jako dokumenty v rámci sekundární analýzy. V případě, že se autorka dozví v průběhu rozhovorů o dokumentech, které by bylo žádoucí zahrnout do sekundární analýzy. V rámci závěrečné interpretace získaných dat autorka klade zřetel na celkový cíl práce - zachytit českou interpretaci této metody, konkrétně v souvislosti s občanským sektorem - a na vytýčenou ambici určit prognózu vývoje evaluace projektů organizací občanské společnosti v českém prostředí alespoň v hrubých obrysech.

Metody sběru a analýzy dat

Autorka si pro výzkum zvolila následující metody:

- Hloubkové rešeršní šetření

Autorčin hlavním stanoviskem v rešeršním šetření je shrnutí stávajících teoretických a empirických příspěvků k metodě evaluací v souvislosti s aktivitami OOS. Pro přehlednost a další využití práce budou výsledky rešeršního šetření rozděleny do příhodných kategorií.

Rešeršní šetření se zde chápe jako vyhledávání informací o určité problematice na základě zadání konkrétního požadavku. (nechybujete.cz) Je systematicky prováděno s využitím dostupných databází odborné literatury – Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze, Centrální katalog Masarykovy Univerzity v Brně, Centrální katalog Národní knihovny v Praze, databáze portálu elektronických zdrojů (Primo, PEZ, MetaLib, EBSCOhost), prohlížeč Google a odborným okolím doporučené další zdroje. V průběhu

šetření si autorka pečlivě zapíše hesla, pod kterými vyhledává relevantní informace. Informace mohou být zahrnuty do dokumentů různého charakteru (písemné, elektronické, internetové, audiovizuální). Jedinou podmínkou relevantnosti je časové omezení posledních 10 let a místní omezení, protože se budou zvažovat pouze materiály od českých autorů. Na závěr autorka zhodnotí průběh rešeršního šetření.

- Sekundární analýza dokumentů

Autorka provádí sekundární analýzu dokumentů různého formátu, které byly získané v rámci rešeršního šetření. Je potřeba říct, že tyto dva kroky jsou ruka v ruce, ne za sebou, jak je tu popisované. *Sekundární analýza je analýza dat pořízených pro jiný výzkumný záměr, než v jehož rámci jsou právě používána. To mimo jiné znamená, že analytik nebo tým analytiků provádějících sekundární analýzu se nepodílel na vytvoření původního datového souboru.* (Čížek, Vávra, 2011, s. 12) Nadto, autorka si všímá kontextu, v jakém kontextu dané dokumenty byly vytvořeny, a zvažuje vhodnost získaných dat.

- Expertní rozhovory: polo – strukturované rozhovory s profesionálními evaluátorkami a evaluátory a se zástupci OOS se zkušeností využití evaluace ve svých projektech

Expertní rozhovor je strukturovaný hloubkový rozhovor s respondentem, které je expertem ve specifické oblasti, který na základě svých zkušeností dokáže odborně zodpovědět otázky, které zadavatel výzkumu má. (haltmarova.cz) Tato metoda sběru dat byla zvolena, protože je vhodná při pronikání do zkoumané problematiky a generovat co nejširší možné množství informací, které se mohou dále zkoumat. Autorka souhlasí s touto definicí, ale až na skutečnost, že ve vlastním výzkumu použije formu polo – strukturovaných rozhovorů. Důvodem této volby je možnost nedržet se v určitých okamžicích rozhovorů doptat na informace, které nejsou zachycené v připraveném seznamu otázek.

Odborník či odbornice (expert či expertka) orientujícího se výhradně na evaluaci je chápán v předkládané práci jako osoba, jež se ve své pracovní činnosti věnuje různým formám evaluací a věnují se jim významnou částí své pracovní činnosti. Jinými slovy, lze je označovat za profesionální evaluátory a evaluátorky. Tyto osoby dokáží odhalit souvislosti, které již žádný jiný výzkum mnohdy nezjistí, dát doporučení, která jsou založená na jejich zkušenostech.

Respondenti budou vybírány snowball technikou, kterou Disman považuje za techniku identifikace populace, která *spočívá na výběru jedinců, při kterém nás nějaký původní informátor vede k jiným členům naší cílové skupiny.* (Disman, 1993, s. 114) Určit počet na začátku je složité. V roce 2011 měla Česká evaluační společnost v rámci svého Czech Evaluation Team 27 členů. (czecheval.cz) Cílem autorky není naplnit v rámci rozhovorů tento počet, ale preferuje doporučení od prvních respondentů. Autorka bude jako první osobu oslovovat Inku Píbilovou (její stránky: <http://www.evaluate.com/>). Rozhovory nebudou anonymní, protože autorka vnímá experty jako nositelé vědění – nezkoumám jeho soukromí, ale jeho profesi.

Autorka vybírá a oslovuje pro druhou sérii expertních rozhovorů vybírá relevantní zástupce OOS se zkušeností využití evaluace ve svých projektech na základě toho, co vyplyne z teoretické části, rešeršního šetření a doporučení od profesionálních evaluátorů a evaluátorek. Hlavním omezením výběru je zkušenost organizace s evaluací tak, jak jí definuje tato práce.

Rozhovory jsou plánovány na 30 minut až 60 minut a bude zaznamenáván s informovaným svolením respondenta za účelem pozdější analýzy. Autorka oslovuje respondenty emailem či případně telefonicky. Budou pořádané v místě, kde bude malý ruch, aby nerušil nahrávku a autorka této práce se plně přizpůsobí preferencím daného zástupce OOS. Možná je také vytvořit rozhovor po Skype či telefonu. Autorka rovněž bude informovat respondenty o tom, že bude v případě potřeby emailem osloven k dodání bližších informací. Rozhovor je veden v neutrálním tónu. Výstupem je vedle samotných nahrávek a jejich přepisů kvalitativní analytická zpráva.

Jak již bylo zmíněno, autorka se před každým rozhovorem připraví. Zjistí si informace o respondentovi a jeho evaluačních výzkumech. Zároveň zreviduje seznam otázek/ okruhů, kterých se autorka při rozhovoru bude držet. Při přípravě na rozhovory si autorka připraví návod/ scénář pro jeho vedení. Jeho text je k nalezení v příloze 4. Bude se u toho řídit schématem od Hendla (2005, s. 175):

1. Pokud jsme navrhli obecné téma, napíšeme si všechna vedlejší témata a okruhy otázek, jež nás budou zajímat.

2. Uspořádáme oblasti zájmu ve vhodném pořadí. Jaké je jejich logické pořadí? Která témata jsou nejdůležitější? Doporučuje se umístit nejdůležitější a citlivá témata ke konci rozhovoru.

3. Zamyslíme se nad formou otázek ke každému tématu. Také si rozmyslíme pořadí otázek.

4. Promyslíme si vhodné prohlubující a sondážní otázky.

Při rozhovorech bude používat různé typy otázek. Pořadí a formulaci otázek bude autorka měnit na základě odpovědí a tedy může být ve výsledku jiné než v připraveném návodu. Budou v něm zohledněné předem zjištěné informace o respondentovi a jeho organizaci, aby otázky byly vhodné pro něj. Otázky bude volit z těchto typů:

- Základní otázky, které se budou věnovat ústřednímu tématu výzkumu, mohou být seskupeny a položeny naráz, nebo se mohou objevovat v průběhu rozhovoru. Všechny mají stejnou funkci - mají pomoci získat klíčové informace spojené s výzkumnými otázkami.

- Dodatečné otázky, které jsou rovnocenné se základními otázkami. Může jít o alternativní vyjádření základních otázek, kterým účastník studie v původní formulaci nerozuměl.

- Jednorázové otázky budují vztah s respondentem na začátku rozhovoru. Slouží k nastavení tempa, nebo ke změně tématu v průběhu hovoru. Tyto otázky nejsou rozhodující, pokud jde o sběr informací důležitých pro studii, ale jsou nepostradatelné při vytváření pouta mezi tazatelem a respondentem. Také mohou mít významný vliv na celkový úspěch rozhovoru.

- Zkoumavé otázky neboli sondy, mají za úkol přimět respondenty rozpracovat své odpovědi na položené otázky. Patří sem například otázka „Můžete mi o tom říct něco více?“ nebo „Mohl byste to prosím více vysvětlit?“ a tak podobně. Na stejnou otázku mohou různé první odpovědi spustit různé zkoumavé otázky, ale jejich účel je stejný. Získat od respondenta více informací v reakci na specifickou otázku.

(Wildemuth, 2009, s. 222 – 231)

Zhodnocení zvolené metodologie

Výše popsané metody si autorka zvolila vzhledem k preferenci celé práce k teoretickému uchopení tématu. Autorka chce popsat aktuální stav a situaci metody evaluace v českých organizacích občanského sektoru. Autorka zvolené metody hodnotí jako vhodné k této ambici vzhledem k jejich spolehlivosti a zajištění pravdivosti výsledných dat. Autorka si je jistá, že tyto metody zajišťují validitu výzkumu, jak jí definuje Disman, jako *měření, které měří skutečně to, co zamýšlela měřit.* (1993, s. 62) A co víc, autorka soudí, že validita tohoto výzkumu se blíží k tzv. zjevná validitě, *kdy se intuitivně spoléháme na to, že existuje dostatečná spojitost mezi zkoumaným jevem a naším měřením.* (Disman, 1993, s. 67) Disman však upozorňuje, že takováto validita platí pro určitý kontext a účel. Toto upozornění také nastavuje otázku reliabilitu výzkumu, která dle definice označuje výzkum, který *při opakované aplikaci dává shodné výsledky, pokud se stav pozorovaného objektu nezmění.* (Disman, 1993, s. 67) Nicméně, stav pozorovaného objektu – metody evaluace v českém prostředí OS – se může časem změnit a proto není možné zajistit, že uplatněním metod tohoto výzkumu další výzkumník získá zcela stejné data a závěry.

Etická rovina výzkumu je zajištěná informovaným souhlasem, který při konání rozhovoru podepíší. Autorka zároveň cíl práce a nakládání s informacemi popisuje v oslovovacím emailu a zopakuje je na začátku každého rozhovoru. V rámci rešerše a sekundární analýzy autorka pracuje s dokumenty dle zásad práce s dokumenty jiných autorů.

Jako omezení výzkumu vnímá autorka zejména nedostatečná literatura z českého prostředí, anebo když čeští odborní autoři budou převážně čerpat ze zahraniční literatury a nevytvářet vlastní názory odrážející českou realitu. Kdyby tato situace nastala, autorka bude klást větší důraz na polo - strukturované rozhovory. V případě, že autorka nenalezne dostatečný počet expertů k rozhovorům, autorka osloví více organizací občanského sektoru, které mají zkušenost s evaluací ve svých projektech. Zvolený výzkumný design tedy není rigidní a autorka s ním bude pracovat dle aktuální situace ve výzkumu. O všech změnách a úpravách bude informovat v závěrečné výzkumné zprávě, která bude zhodnocovat jak výsledky výzkumu, tak i jeho průběh.

HLOUBKOVÉ REŠERŠNÍ ŠETŘENÍ

Hlavním stanoviskem hloubkového rešeršního šetření je shrnutí a posouzení stávajících teoretických a empirických příspěvků, které se vážou k metodě evaluace v prostředí českých OOS. Pro přehlednost a další analýzu autorka postupně představí jednotlivé výsledky šetření dle databází, v nichž hledala, a pak svá zjištění shrne.

V průběhu šetření si autorka pečlivě zapíše hesla, pod kterými vyhledává relevantní informace. Informace mohou být zahrnuty do dokumentů různého charakteru (písemné, elektronické, internetové, audiovizuální). Autorka vyhledávala relevantní dokumenty v Centrálním katalogu Univerzity Karlovy v Praze, Centrálním katalogu Masarykovy Univerzity v Brně, Centrálním Katalogu Národní knihovny v Praze, v databázi portálu elektronických zdrojů Univerzity Karlovy v Praze (PEZ, Primo, Metalib, EBSCOhost), vyhledávači Google a informacemi na stránkách ministerstev. Důležitým zdrojem je rovněž doporučení na relevantní dokumenty od odborného okolí autorky. Dokumenty zařazené v této rešerši musejí splňovat následující podmínky relevantnosti:

- Zájem o evaluaci projektů organizací občanského sektoru
- Místní omezení - pouze materiály od českých autorů

Výsledky rešeršního šetření

Konkrétní výstupy celého šetření jsou k nalezení v Příloze 1.

1. Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze

Použité heslo: evaluace

Bylo nalezeno 219 odkazů na vysokoškolské kvalifikační práce, přičemž si autorka všimla, že 107 odkazů bylo relevantních pro evaluaci zvažovanou v pedagogických souvislostech. Ze zbylých 112 odkazů bylo relevantních k uplatňování metody evaluace v rámci projektů OOS následujících deset prací. Osm z nich mluví o metodě evaluace v empirických instancích – tj. aplikuje ji na projekt, program či aktivitu v rámci OS – a to v souvislosti s tématy dobrovolnictví, pracovními postupy, prevencí kyber - šikany a závislostí, veřejno – politickým procesem, multikulturní výchovou a sociálními službami.

Pouze dvě práce, konkrétně disertační práce Mgr. Jiřího Remra¹⁰ o metodě evaluace teoreticky a diplomová práce Mgr. Renáty Vondrákové o evaluaci jako integrálním prvku zúčastněného pozorování, tj. neshrnují výsledky její aplikace na konkrétní program, projekt či aktivitu vybrané OOS.

V další kategorii „články z časopisů“ bylo nalezeno k heslu „evaluace“ 10 odkazů, ale ani jeden nebyl relevantní k tématu předkládané diplomové práce. K stejnému heslu bylo v kategorii „periodika (časopisy)“ nalezeno 26 odkazů a jeden byl relevantní – Evaluační teorie a praxe¹¹.

Autorka dále hledala relevantní dokumenty v rámci portálu databáze elektronických zdrojů (Primo, PEZ, MetaLib, EBSCOhost) opět pod heslem „evaluace“. Celkově našla 14 odkazů. Tématům environmentální výchovy a udržitelného rozvoje se věnuje pět odkazů (jeden z nich je empirického charakteru), tři odkazy se vážou na rozvojovou spolupráci (jeden z nich je empirického charakteru) a zbylé odkazy jsou empirického charakteru a věnují se tématům různého zaměření.

V rámci kategorie „knihy (včetně učebnic a skript)“ autorka našla v Centrálním katalogu Univerzity Karlovy v Praze pouze příspěvky tří autorů - jsou teoretického charakteru a popisují témata na úrovni tvorby politik.

2. Centrální katalog Masarykovy Univerzity v Brně

Použité heslo: evaluace

V databázi katalogu Masarykovy Univerzity bylo nalezeno 813 kvalifikačních prací pod tímto heslem. K tématu předkládané diplomové práce bylo relevantních 36 odkazů. Všechny práce mají charakter empirického šetření. Nejčastěji se věnují oblasti strukturálních fondů a rozvojové pomoci. Dalšími častými tématy jsou dobrovolnictví, sociální služby, kulturní instituce a spolupráce veřejné správy a OOS. Romská

¹⁰ Za zmínku zde stojí, že dnes již Ing. Mgr. Jiří Remr, Ph.D., MBA je předsedou Správní rady České evaluační společnosti a aktivní profesionální evaluátor.

¹¹ Dále v textu je rozebrán jeho obsah. Bližší informace dostupné na URL: <http://www.evaltep.cz/inpage/zakladni-informace/>. [Citováno dne: 8. června 2014].

problematika, preventivní aktivity, podpora zaměstnanosti, environmentální otázky a práce OOS byla zmiňovaná pouze v jednotlivě a ne ve skupině prací.

3. Centrální katalog Národní knihovny v Praze

I v rámci tohoto katalogu se převážná část z 665 nalezených odkazů pod heslem „evaluace“ věnuje pedagogické oblasti. Pro účel této diplomové práce je relevantních 13 odkazů. Nejvíce zastoupeným tématem byla evaluace v souvislosti se strukturálními fondy. Dalšími tématy jsou fungování OOS, rozvojová spolupráce, sociální práce a veřejná politika. Jedna z prací se věnuje teoretické rovině metody evaluace.

4. Google test

Vzhledem na to, že google vyhledávač je součástí hledání informací jak v rámci každodenních aktivit, tak i v rámci výzkumů, autorka se jím rozhodla testovat metodu evaluace. Uspořádání vyhledaných odkazů na stránce odráží relevantnost k hledanému tématu. Test byl proveden 22. května 2014.

Po zadání hesla „evaluace“ google rozpoznal 256 000 odkazů, z nichž šestý byl relevantní k občanskému sektoru, konkrétně k čerpání strukturálních fondů¹². Po zadání „evaluace neziskových organizací“ bylo nalezeno 25 500 odkazů a některé z nich jsou vysokoškolské kvalifikační práce. 12 500 odkazů bylo nalezeno po zadání „evaluace organizací občanského sektoru“. Nicméně pro obě naposled zmiňovaná hesla vyhledávání zneřehlednil fakt, že vyhledávač se zaměřoval spíše na OS či OOS a nikoli na kýžené téma.

Google Scholar

Autorka dále v rámci Google testu vyzkoušela databázi společnosti Google, která shrnuje dokumenty akademického charakteru s názvem Google Schollar. V rámci tohoto vyhledávání bylo opakování již nalezených dokumentů (již zmiňované tituly autorů: M. Smutek; J. Činčera et al.; K. Cimbálová). Google Schollar našel pod heslem „evaluace“ 4610 odkazů. Autorka prohlédla 30 stran vyhledávače (30 odkazů) – dál narůstal počet již

¹² Dostupné na URL: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace>>. [Citováno dne 12. června 2014].

zmiňovaných titulů a počet nerelevantních témat. Z nich vedle výše zmiňovaných opakovaných odkazů, autorka našla 8 relevantních odkazů. Tři odkazy se věnují sociální práci a pak jednotlivě se ostatní věnují strukturálním fondům, environmentální výchově, rozvojové spolupráci, dobrovolnictví, práci s Romy. Jedna práce je teoretického charakteru (Š. Bálková), ostatní jsou empirického rázu.

Youtube

Autorka rovněž vykonala dne 15. června 2014 průzkum sítě youtube.com. Nalezla 174 příspěvků, k evaluacím je relevantních prvních 10, které mají zejména formu přednášek profesionálních evaluátorů a evaluátorek¹³.

5. Další relevantní dokumenty a odborným okolím doporučené

Na základě rozboru výše zmiňovaných dokumentů autorka získala další dokumenty relevantní k tématu evaluace OOS. Je zajímavé si všimnout, že z celkového počtu 16 dokumentů má empirický charakter pouze jeden (Hope E. S.). Další zajímavostí je tematické zaměření na jiné oblasti než v předešlých databázích. Největší část z těchto dokumentů se věnuje kvalitativním aspektům činností OOS, dále pak OOS obecně, metodologii jejich zkoumání, čerpání strukturálních fondů a evaluací obecně.

V rámci rozhovorů v rámci předkládané práce a na konferenci Kvalita evaluací a evaluační standardy v ČR¹⁴ se autorce dostalo několik doporučení dokumenty relevantní pro zkoumání evaluace v činnostech OOS. Česká evaluační společnost disponuje v rámci sekce „knihovna“ na svých stránkách přehledem literatury k evaluacím rozvojové pomoci, k evaluacím strukturálních fondů, k budování evaluačních kapacit a institucionalizaci evaluace, pohledy na evaluační praxi a k evaluační metodě Outcome Mapping.¹⁵ V rámci těchto dokumentů je silný důraz na evaluaci jako metodu. Česká evaluační společnost začala v minulém roce rovněž vydávat časopis Evaluační teorie a praxe – pro potřeby předkládané práce je nejvíce relevantní článek:

¹³ Dostupné na URL: < https://www.youtube.com/results?search_query=evaluace&page=1>. [Citováno dne 15. června 2014].

¹⁴ Konala se 10. června 2014 v prostorách FHS UK v Jinonicích. Hlavním organizátorem je Česká evaluační společnost. Bližší informace dostupné na URL: <http://www.czecheval.cz/?id=59>. [Citováno dne 9. června 2014]. Právní subjektivita České evaluační společnosti je spolek.

¹⁵ Dostupné na URL: < <http://www.czecheval.cz/index.php?id=4>>. [Citováno dne 11. června 2014].

Dalším doporučeným zdrojem dokumentů je databáze dokumentů platformy Českého fóra pro rozvojovou spolupráci (FoRS).¹⁶ Většina dokumentů se vztahuje otázkám rozvojové pomoci, ale autorka našla i dokumenty relevantní i k evaluaci:

6. Veřejná správa

Vzhledem k objemu prostředků, které plynou z veřejných rozpočtů do občanského sektoru a na základě informací získaných z dosavadního rešeršního šetření a rozhovorů, se autorka rozhodla zde zahrnout i analýzu toho, jak se věnují metodě evaluace vláda a jednotlivá ministerstva¹⁷, které stanovují možnosti čerpání veřejných zdrojů a tím také udávají požadavky na podobu evaluací projektů financovaných z veřejných rozpočtů.

Co se týče databází jednotlivých ministerstev, nejvíc informací k podobě evaluací projektů organizací občanského sektoru poskytují Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) a Ministerstvo zahraničních věcí (MZV). Ministerstva se v zásadě řídí při poskytování dotací Usnesením vlády ČR ze dne 1. února 2010 č. 92 o Zásadách vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy, kde podoba evaluace není specifikována a pouze jednou větou se mluví o pravidlech pro sledování, kontrolu a vyúčtování dotace.¹⁸

MPSV vykonává ve všech svých dotačních programech kontrolu správného čerpání dotací a kontroly kvality projektů ex – ante a nadto širší evaluaci vykonává v rámci Integrovaného operačního systému (pro OOS jsou relevantní Oblast intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace Aktivita B investiční podpora příslušníků sociálně vyloučených romských lokalit/komunit a Oblast intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace Aktivita C investiční podpora sociální ekonomiky). MPSV má jako jediné ministerstvo

¹⁶ Právní status FoRS je zájmové sdružení právnických osob. Seznam dokumentů jsou dostupné na URL: <http://www.fors.cz/sdruzeni-fors/dokumenty/publikace/#.U56z7Pl_uxU> a http://www.fors.cz/sdruzeni-fors/dokumenty/publikace-na-kterych-se-fors-spolupodilel/#.U56z9_l_uxU. [Citováno dne 12. června 2014].

¹⁷ Vláda ČR každoročně vyhláší Hlavní oblasti státní dotační politiky, čímž výrazně ovlivňuje skladbu financování OOS. Dostupné na URL: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/uplne-zneni-hlavnich-oblasti-statni-dotacni-politiky-114107/>>. [Citováno dne 13. června 2014].

¹⁸ Dostupné na URL: [http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/15CD4A0EBBCA444EC12576BA002CF429/\\$FILE/92%20p%C5%99%C3%ADloha%20w100201a.0092.pdf](http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/15CD4A0EBBCA444EC12576BA002CF429/$FILE/92%20p%C5%99%C3%ADloha%20w100201a.0092.pdf). [Citováno dne 12. června 2014].

organizační struktury Oddělení evaluací a strategií (Sekce fondů EU). Vydalo rovněž publikaci o zavádění standardů kvality.

Toto ministerstvo dále pro potřeby Evropského sociálního fondu (ESF) aktuálně pracuje na Evaluaci nastavení systému hodnocení projektových žádostí 2014+. *Jejím hlavním cílem je vyhodnotit dosavadní zkušenosti se systémem hodnocení projektových žádostí OP LZZ a formulovat doporučení pro úpravu systému hodnocení v novém programovém období.*¹⁹ Dále pro potřeby ESF vyzvala po jednání Pracovní skupiny pro evaluaci v roce 2010 veřejnost k diskusi o Aktualizaci evaluačního plánu pro hodnocení OP LZZ v období 2008 – 2015.²⁰

MMR rovněž pracuje dle Usnesení vlády ČR ze dne 1. února 2010 č. 92 o Zásadách vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy. V letech 2005 a 2012 bylo rovněž zadavatelem evaluace a publikoval o evaluaci.

Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) se rovněž věnuje evaluaci nad rámec zmiňovaného usnesení vlády ČR – evaluace projektů a programů rozvojové spolupráce se zde těší kvalitní podpoře jak ze strany ministerstva, tak ze strany České rozvojové agentury²¹ a již zmiňované FoRS – koncepce:

Další ministerstva se řídí pravidly pro evaluace ze strukturálních fondů anebo dle zmiňovaného usnesení Vlády ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) má v období 2007 – 2013 evaluační plán pro OPPI²²

¹⁹ Dostupné na URL: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/evaluace-nastaveni-systemu-hodnoceni-projektovych-zadosti?highlightWords=evaluace>. [Citováno dne 12. června 2014].

²⁰ Dostupné na URL: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/aktualizace-evaluacniho-planu-2008-2015?highlightWords=evaluace>>. [Citováno dne 12. června 2014]. Diskuze probíhala na ESF Fóru dostupném na URL: <https://forum.esfcr.cz/>. [Citováno dne 12. června 2014]. Předtím na stránkách dostupných na URL: <<http://www.evaluace.cz/index.htm>>. [Citováno dne 12. června 2014].

²¹ Dostupné na URL: <http://www.czda.cz/rozvojova-spoluprace/evaluace-projektu-.htm>. [Citováno dne 12. června 2014]

²² Dostupné na URL: <http://www.mpo.cz/dokument141040.html>. [Citováno dne 12. června 2014]

Zhodnocení průběhu rešeršního šetření

Mimo dokumenty vyhledané na stránkách ministerstev a šetření na Google a Youtube vyhledávačích, autorka vyhledala celkově 109 dokumentů. 74 z nich má empirický charakter a tedy aplikují evaluaci jako metodu v rámci svého výzkumu anebo v programu, projektu či aktivitu vybrané OOS. Zbýlých 35 dokumentů má teoretický ráz, tzn. neuplatňují evaluaci jako metodu výzkumu či neshrnují výsledky její aplikace na konkrétní program, projekt či aktivitu vybrané OOS.

Tematické zaměření	Počet
Čerpání strukturálních fondů	19
Rozvojová spolupráce	15
Sociální služby	13
Práce v OOS	13
Dobrovolnictví	10
Environmentální výchova, udržitelný rozvoj	8
Kvalita výkonu OOS	5
Veřejně – politický proces	4
Romská otázka	4
Sociální práce	4
Preventivní programy	3
Kulturní instituce	3
Regionální spolupráce	3
Dárcovství a filantropie	2
Financování OOS	2

Multikulturní výchova	1
-----------------------	---

Tabulka ukazuje tematického zaměření, přičemž jednotlivé kategorie jsou zvolené velice široce a někde se prolínají. Kategorie jsou seřazené sestupně z dle četnosti výskytu.

Navzdory tomu, že téma strukturálních fondů se v rámci rešeršního šetření objevuje nejvíce, nalezené odkazy jsou spíše empirického charakteru a jejich teoretické ukotvení evaluace je často nejasně vyjádřené. Dalším problémem vyhledaných zdrojů o evaluaci projektů financovaných ze zdrojů EU je skutečnost, že se nespécializují výlučně na projekty OOS, ale na financování obecně. Druhé nejčastější téma je rozvojová spolupráce. Autorka hodnotí ukotvení metody evaluace pozitivněji než v předchozím tématu. Jako příčinu tohoto lepšího uchopení vnímá propracovaný přístup MZV a existenci sřešních platforem (ČRA, FoRS), které se otázkám evaluace věnují systematicky a spolupracují s Českou evaluační společností (několik jejich členů profesionálně evaluuje právě projekty rozvojové spolupráce – Inka Píbilová, Daniel Svoboda, a jiní).

Co se týče zodpovězení výzkumných otázek, které formulovala v části „metodologie“, rešeršní šetření nepřineslo přímé odpovědi na tyto otázky. Lze však uvést, že evaluace je vnímána jako metoda získání informací za účelem jejich dalšího posouzení a následného zlepšení daného programu, projektu či aktivity. Většina z nalezených dokumentů se vztahuje k naplnění závazků z projektových žádostí vůči poskytovateli příspěvků anebo k zjištění dopadů. Pole témat, které v rámci rešeršního šetření zachytila, nepokrývá celý rozsah témat, kterým se věnují organizace občanského sektoru. Autorka v rešeršním šetření hledala, jak témata přímo týkající se činnosti OOS, tak témata, která dle znalostí ze svých studií považovala za relevantní k problematice OOS v ČR. Vnímání evaluace profesionálními evaluátory a evaluátorkami či podrobnější popis role evaluace v OOS nebyl zachycen. Rozšíření odpovědí na výzkumné otázky autorka uvede v dalším textu. V oblasti, kterou autorka omezila požadavky dokumentů od českých autorů a se zájmem o uplatnění metody evaluace v projektech OOS, se evaluace používá jako nástroj či prostředek šetření jiného tématu – tj. v empirickém smyslu. Menší část dokumentů se jí věnuje jako samostatnému tématu – v rámci teoretického pojednání, které se vztahuje k tomu, jak definovat evaluaci, k čemu slouží, jaké jsou její formy a jaké je její role v OOS.

Autorka se domnívá, že toto hloubkové rešeršní šetření přispělo k dosahování celkového cíle předkládané práce – popisu metody evaluace v souvislosti s OOS – tak, že

ukázalo autorce šíří vnímání evaluace v českém prostředí. Nicméně autorka není s to přesně specifikovat všechny přínosy, protože v průběhu rešeršního šetření dostávala další podněty. Je zde také předpoklad, že toto šetření může být přínosné pro další zájemce o evaluace v OS tím, že podává přehled určitých databází k červnu 2014.

Hned od začátku rešeršního šetření se autorce neosvědčilo hledání skrze hesla typu „evaluace neziskových organizací“, „evaluace organizací občanského sektoru“ a jiných. Důvodem byl posun zájmu vyhledávače jiným směrem než k evaluaci. Proto se autorka rozhodla ve všech databázích vyhledávat skrze unifikované heslo „evaluace“ a rozlišovat jednotlivé dokumenty na základě vlastního úsudku po přezkoumání jednotlivých dokumentů. Na základě rešerše autorka soudí, že evaluace není často skloňovaným pojmem v rámci dokumentů relevantním k organizacím občanského sektoru. Nejčastěji se pojem evaluace spojuje s dokumenty, které se vztahují ke strukturálním fondům a projektům, které jsou z nich financované, k projektům globální rozvojové spolupráce a ke vzdělávání a školství. Další oblasti jsou v daných databázích zmiňované okrajově.

Autorka si v rámci hloubkového rešeršního šetření uvědomila, že vybrané databáze předurčují určitým způsobem povahu dokumentů (které mají výhradně písemný charakter) a to tak, že se jedná většinou o kvalifikační práce. Pro přisouzení významnosti této okolnosti je potřeba vykonat rešeršní šetření širšího záběru. Autorka v rámci nastavování metodologie předkládané práce zvažovala časové omezení na posledních 10 let. Toto omezení se ukázalo jako zbytečné vzhledem k tomu, že nalezené dokumenty pocházejí z nedávné doby (nejstarší nalezený dokument je z roku 1996). Lze z toho usuzovat, že zájem o evaluaci v souvislosti s organizacemi občanské společnosti je pořád čerstvý.

Tento stav může naznačovat, že mimo zmiňované oblasti s nejčastějším výskytem není evaluace zatím analyzovaným tématem. Co to vypovídá o stavu metody evaluace v českém prostředí občanského sektoru? Je možné, že evaluace probíhá v rámci každého projektu OOS v různých podobách, nicméně jako artikulovanou a vědomou součást jí lze spatřovat pouze ve výše zmiňovaných oblastech s nejčastějším výskytem. Je nutné mít na mysli, že tento závěr je předběžného charakteru a měl by sloužit jako podnět k dalšímu zkoumání.

Autorka zároveň zaznamenává svůj vědomý proces utváření obrazu o metodě evaluací v českém občanském sektoru i vliv získaných poznatků na posuzování nových

informací. Nalezené relevantní dokumenty se v průběhu rešerše začaly opakovat v jednotlivých databázích a z toho autorka usuzuje, že se její záměr hloubkového rešeršního šetření se v nich satureoval.

INTERPRETACE POZNATKŮ Z ČESKÝCH ZDROJŮ

V této části autorka pracuje dál s výstupy rešerše a na jejich základě popisuje, jak se evaluace definuje v českém prostředí občanského sektoru. Pro potřeby hlubšího vhledu pracuje při tom s výstupy teoretické části o aktuálním stavu OS a vymezení evaluace na základě literatury z anglosaského prostředí.

Nejen v ČR jsou organizace občanské společnosti uzlem důvěry, občanských cností a generátorem sociálního kapitálu. Český občanský sektor prožívá od pádu komunismu neustálé ustanovování a hledání své podoby. Po analýze zahraniční literatury se autorka domnívá, že již zmiňované předpoklady o vztahu evaluace a českého OS se zmiňují i v rámci zahraniční literatury, které zdůrazňuje roli kontextu pro podobu evaluace (transformace a nedávná minulost), nahlíží na evaluaci jako na součást konvoje profesionalizace, a sice se v analýze zahraniční literatury vysloveně nemluví o nestabilitě zdrojů, spojitost s poskytováním zdrojů je nepopíratelná. Jak v rámci zahraniční literatury, tak i v rámci dohledané tuzemské literatury se objevuje tvrzení, že evaluace přispívá k zvyšování kvality práce OOS.

Evaluace v kontextu českých OOS (transformace a nedávná minulost)

Jednou z nejvýraznějších změn kontextu OOS je nepochybně změna Občanského zákoníku. Autorka jej považuje za nositele transformace. OOS se nejvíce dotýká zejména část o právnických osobách (část první: obecná ustanovení, Hlava II, Díl 3 zákona 89/2012 Sb.). Podporuje nový občanský zákoník evaluování v občanském sektoru? Autorka vybírá paragrafy, které směřují k podpoře evaluace, tj. k zvyšování kvality práce OOS. §119 ukládá povinnost všem právnickým osobám vést spolehlivé záznamy o svých majetkových poměrech, i když nejsou povinny vést účetnictví podle jiného právního předpisu. Nový občanský zákoník zavádí pojem „veřejné prospěšnosti“, který by napomohl transparentnosti OS, ale jak bylo řečeno v analýze současného stavu českého občanského sektoru, jeho další zákonné úpravy nejsou ještě schválené.

Organizace občanského sektoru mohou mít v ČR podobu korporací – pro OS je relevantní forma spolku, jejichž právní forma je velice volná. Zákon jim neukládá ani povinnost vydávat každoročně výročné zprávy a založení orgánu kontrolní komise je na rozhodnutí jednotlivých spolků. Z druhé skupiny právnických osob – fondací zvažujeme v souvislosti s OS formy nadace, nadačního fondu a ústavu. Všechny tři mají povinnost

vydávat výroční zprávu a účetní závěrky. Nadace a nadační fond mají povinnost ustanovit kontrolní komisi či revizora (§303 - §418, zákon 89/ 2012 Sb.). Nový občanský zákoník se nedotkl právní formy obecně prospěšných organizací, které musí mít dozorční komisi jako svůj kontrolní orgán a musí rovněž vydávat výroční zprávu (zákon 248/ 1995 Sb.).

Co se týče ministerstev, které byly analyzovány v rámci hloubkového rešerše, navzdory politickým turbulencím, které ústí v restrukturalizaci těchto ústředních orgánů veřejné správy, ty neaktivnější v evaluování podnikají kroky, které napomáhají v rozvoji evaluace v daných oblastech. Jedná se zejména o Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo práce, sociální sociálních věcí a Ministerstvo pro místní rozvoj. Bohužel další ministerstva nejsou velice aktivní v prohlubování evaluačních aktivit.

Pro kontext je taky velmi důležitým posunem založení České evaluační společnosti v roce 2008. Kromě vydávání časopisu Evaluační teorie a praxe sepsala Etický kodex evaluátora a formální standardy evaluací. Pořádá konference pro profesionální evaluátory a zástupce jak veřejné správy, tak občanského sektoru, čímž začíná vytvářet evaluační obec v českém prostředí. Nadto členové přispívají i jinam než do časopisu společnosti a tím rozšiřují pole diseminace poznatků o evaluaci v českém prostředí. Je to rovněž doklad toho, že se zde evaluace profesionalizují.

Etický kodex evaluátora má jako hlavní úkol přispět ke zvýšení společenské prestiže evaluace a přispět k prosazování vyšší odbornosti a etiky evaluací. Vznikl v rámci diskuze členů České evaluační společnosti, která se skládá jak z profesionálních evaluátorů tak ze zájemců o evaluace. Kongresem České evaluační společnosti o. s. dne 9. 12. 2011. *Smyslem kodexu je přihlásit se ke specifickým hodnotám, které posilují hodnověrnost a transparentnost evaluace i evaluátorů v České republice a které evaluátor ve své profesní praxi ctí. Jejich naplňování v evaluační praxi je úkolem každého jednotlivého evaluátora. Etický kodex je východiskem pro vytvoření následných prováděcích standardů evaluace.* (Česká evaluační společnost, 2011) Kodex vznikl z přesvědčení, že i po dvou desetiletích demokracie v ČR je nutné stále a znovu připomínat, že v lidské činnosti existují specifické hodnoty a postoje, které je nutné chránit a prosazovat. Nejenže má pomáhat evaluátorům přemýšlet tvořivě, svobodně a nestranně, reflektuje také etické hodnoty společností, ve kterých kodex vzniká. Jedná se o hodnoty odbornosti, integrity a zodpovědnosti. V lednu

2013 tato společnost představila Formální standardy provádění evaluací – užitečnost, proveditelnost, korektnost, přesnost. Vzhledem k jejich čerstvosti je těžké posoudit jejich přínos a dopad na občanský sektor jako celek.

Evaluace česky!

V rámci rešeršního šetření autorka mimo jiné zjistila oblasti, v nichž se evaluace nejčastěji používá. Respektive ve zdrojích, které se jí podařilo ve vybraných databázích najít, našla nejvíce se opakující oblasti/ témata českého občanského sektoru – podpora ze strukturálních fondů EU, zahraniční rozvojová spolupráce a sociální služby. V následujícím textu autorka shrne zjištění rešeršního šetření a teoretické části předkládané diplomové práce. Popíše, jak se v rámci těchto témat pracuje s definicí evaluace, jejími hodnotami a typologií. Bohužel, jedním z výsledků rešeršního šetření je i zjištění, že nalezené odkazy mají slabé teoretické ukotvení evaluace.

Strukturální fondy

Tématem strukturálních fondů v OS se zabývá z povahy věci Ministerstvo pro místní rozvoj a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Obě ministerstva v současné době pracují na evaluacích evaluačních postupů, které uplatňují na posuzování projektů příjemců dotací. MMR v Metodickém pokynu pro evaluace v programovém období 2014 – 2020 dává evaluaci synonymum hodnocení a charakterizuje je jako *proces založený na důkladném sběru primárních i sekundárních dat a na jejich odborném vyhodnocení s cílem získat spolehlivé podklady pro strategické řízení a řízení implementace*. (Metodický pokyn, strukturální-fondy.cz, 2014, s. 10) Evaluaci podmiňují předchozím monitoringem, stanovením jejího jasného účelu a zvolením relevantních nástrojů. Zároveň evaluace se jasně odlišuje od monitoringu.

Sieber (2010, s. 8) uvádí, že by *evaluace měla vést k racionalizaci volby a potažmo k maximalizaci blahobytu společnosti disponující omezenými zdroji. Rozhodnutí o realizaci projektu, programu či intervence by mělo přinést více přínosů než nákladů dané společnosti a evaluace by nám měla maximalizovat pravděpodobnost, že jsme rozhodli správně a posuneme společnost do lepší pozice z hlediska blahobytu oproti status quo*. Zároveň by evaluace měla odpovídat primárně na tyto socio – ekonomické otázky:

Je realizace projektu, politiky či nějaké jiné změny pro společnost přínosná?

Která z intervenčních alternativ je nejpřínosnější?

Následující otázky považuje za otázky nižšího řádu:

Jak velká je rizikovitost intervence (projektu)?

Je realizace projektu finančně výnosná pro realizátora projektu?

Jak velká je finanční mezera projektu?

Nedochází v plánu projektu k nadhodnocení či podhodnocení finančních příjmů či výdajů (příp. výnosů a nákladů)?

Je projekt finančně udržitelný (proveditelný)?

Evaluace dle MMR interpretuje informace, formuluje závěry a doporučení pro zlepšení. *V případě evaluací v oblasti ESI fondů se hodnotí nastavení strategií, politik, programů a projektů, jejich intervenční logiky, implementace a účinky. Záměrem evaluace je také vyhodnocení relevance a naplnění cílů a rovněž plnění 5U.* (Metodický pokyn, strukturalni-fondy.cz, 2014, s. 10) Metodický pokyn uvádí, že lze identifikovat několik druhů evaluace:

- Dle času
 - Před realizací programu (ex – ante)
 - Během realizace programu (ad – hoc, ongoing (periodická), mid –term, souhrná (pro závěrečné zprávy)
 - Po skončení realizace programu (ex – post)
- Dle povahy: strategická, operativní, tematická, dopadová, komplexní, autoevaluace jednotlivých programů
- Z hlediska zpracovatele: externí, interní
- Z hlediska účelu: formativní, sumativní

Na rozdíl od tohoto rozdělení, Bálková mluví o evaluaci jako o poslední fázi politického – projektového cyklu. Evaluaci dále definuje jako hodnocení toho, do jaké míry byly naplněné cíle, kolik bylo na to vynaložených zdrojů a jaké problémy se vyskytly

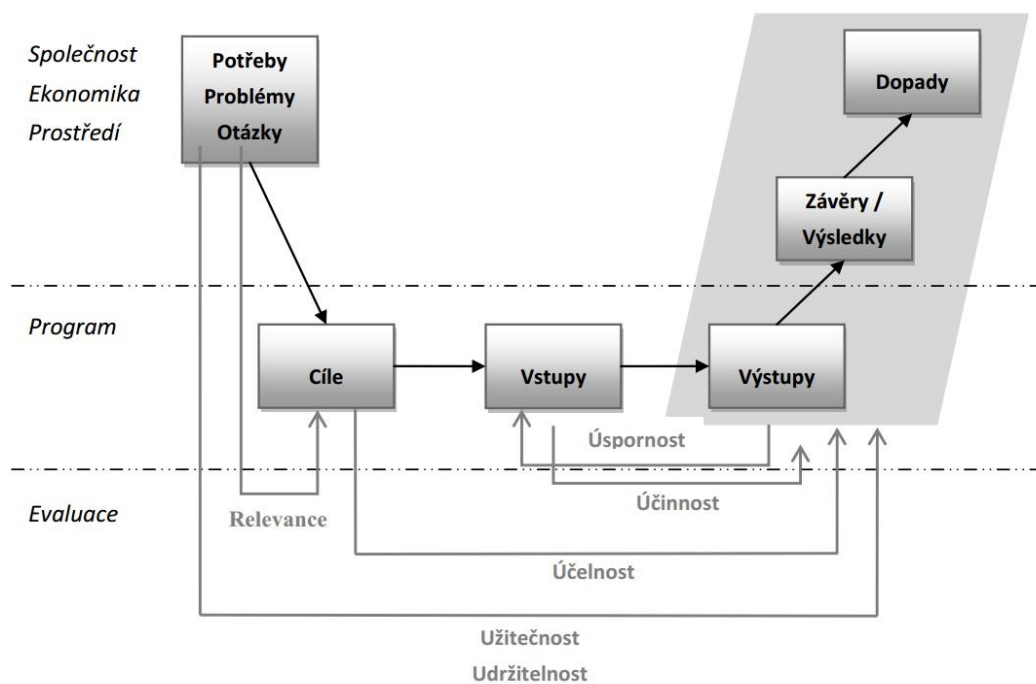
během implementace. Evaluace je pro ní hodnocením úspěšnosti, jejíž ukazatele jsou především cíle a jejich časové určení. (Bálková, 2010, s. 28) Jiná kvalifikační práce jde víc do hloubky taky mluví o evaluaci jako o hodnocení v poslední fázi projektového cyklu. Jako o nečastější typologii mluví o té dle role, kterou má hodnocení v jednotlivých fázích projektu – toto rozdělení je ale totožné s rozdělením v Metodickém pokynu dle času. (Koudelková, 2011, s. 11) U projektů financovaných z EU zdrojů vidí u evaluace tyto funkce:

- *Testování efektivnosti realizovaných projektů – což znamená vyhledávání faktorů ovlivňujících úspěšnost dosažení stanovených cílů a následná podpora pozitivních faktorů a eliminace negativních.*
- *Vytváření pozitivního společenského klimatu pro projekt – snaha o zlepšení komunikace v rámci projektu i jeho vnímání okolím.*
- *Podpora strategického řízení – tvoří na základě analýz a doporučení východiska k budoucím tvorbám strategií a rozhodnutí.*

(Koudelková, 2011, s. 14)

Co se týče metod evaluace, neuvádí preference, ale upozorňuje, že je potřeba zkoumat vybraný program z vícera perspektiv. Metodický pokyn své pravidla doplňuje o standardy z dílny OECD či České evaluační společnosti. Operuje s hodnotami – evaluačními kritérii účelnost (effectiveness), účinnost (efficiency), hospodárnost (economy), užitečnost (utility), relevance (relevance) a udržitelnost (sustainability)²³ a dává je do tohoto systému.

²³ Zde je potřeba mít na mysli, že autorka používá v ostatním textu jiné překlady.



(Metodický pokyn, strukturalni-fondy.cz, 2014, s. 17)

Literatura z českého prostředí zaměřující se na podporu ze strukturálních fondů rozeznává také situace, v nichž je evaluace neefektivní:

- Rozhodující subjekty mají své cíle, které se odlišují od maximalizace společenského blahobytu a od cílů prospěšných organizací
- Problémy personálně – kvalifikační povahy na straně evaluátorů
- Problémy metodické povahy
- Problémy dostupnosti kvalitních vstupních dat

(Sieber, 2010, s. 9)

Zahraniční rozvojová spolupráce (dále ZRS)

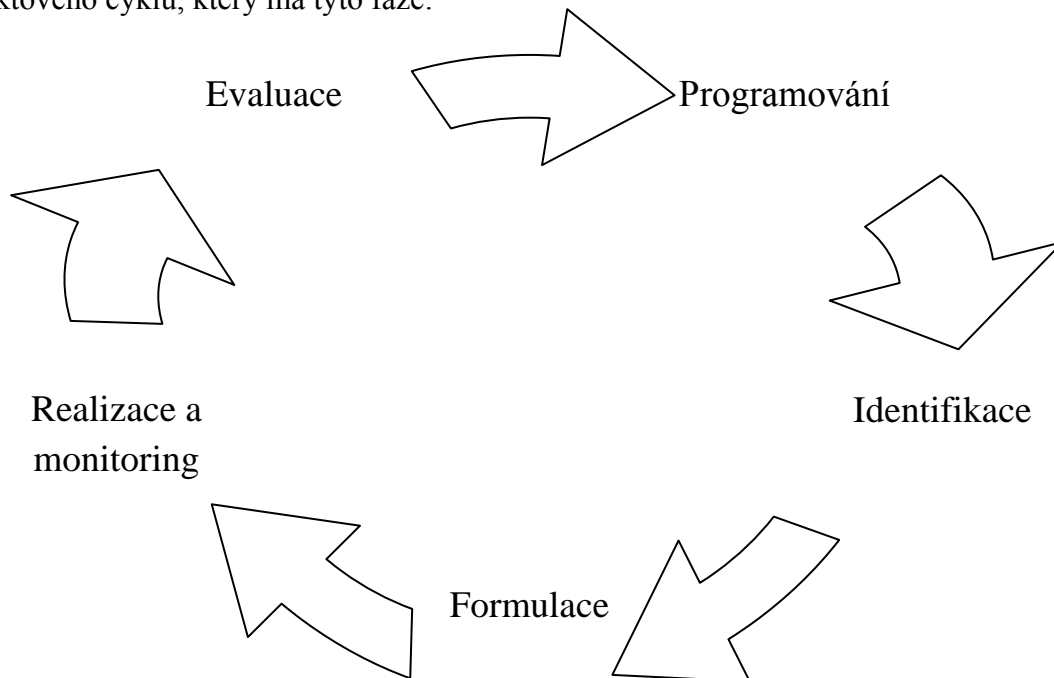
V roce 2013 podobně jako v předchozích dvou letech bylo evaluováno 6 projektů ZRS v Etiopii, Zambii, Kambodži a Barmě, Gruzii, Kosově a v ČR, kde byly evaluovány platformy neziskových subjektů. Poslední zmiňovaná evaluace byla provedena v období srpen – listopad 2013. Evaluace probíhala v oblasti posilování kapacit platform OOS v gesci České rozvojové spolupráce (ČRA) a vztahuje se k těmto projektům:

- Podpora kapacit Asociace pro fair trade (Platforma pro podporu fair trade v ČR)
- Podpora kapacit a efektivnosti platformy FoRS (České fórum pro rozvojovou spolupráci)
- Posilování kapacit a akceschopnosti sdružení Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci (Podnikatelské partnerství v rozvojových projektech)

(evaluační zprávy, mzv.cz, 2013)

Za evaluaci rozvojových projektů je zodpovědné MZV, konkrétně Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, které *zajišťuje zpracování zadání evaluace, ustavení referenční skupiny pro danou evaluaci a výběr externího evaluátora a smluvní vztah s ním. Po celou dobu evaluace zajišťuje ORS komunikaci s evaluátorem a po jejím ukončení zajistí prezentaci a využití výsledků a poznatků evaluací získaných. Evaluační zprávy k jednotlivým projektům ZRS jsou dostupné na [webových stránkách MZV](#).* (czda.cz, 2009)

Metodika projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, která se věnuje ZRS, vnímá evaluaci jako součást projektového cyklu, který má tyto fáze:



Fáze projektového cyklu dle Metodiky projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce ČR (mzv.cz, 2011, s. 3)

MZV rovněž jasně odlišuje evaluaci od monitoringu a vnímá jí z hlediska jejího účelu – což je zjistit, jaká je relevance projektů a programů rozvojové spolupráce vzhledem k rozvojovým potřebám partnerských zemí, jaké jsou jejich dopady na cílové skupiny, zda a jak bylo dosaženo stanovených cílů, jaká byla efektivita realizace stanovených výstupů a jaká je udržitelnost přínosů rozvojových intervencí po jejich ukončení. *Na rozdíl od monitoringu není důraz kladen na jednotlivé aktivity a výstupy, ale spíše na dopady a přínosy rozvojových intervencí. Informace získané v průběhu evaluace slouží ke zlepšení realizace rozvojové spolupráce v budoucnu, a to jejich uplatněním jak v programování, tak v identifikaci, formulaci a realizaci.* (mzv.cz, 2011, s. 20) Nemalou součástí evaluace je také hlídání doprovodných jevů, které by mohly mít charakter nezamýšlených dopadů. (Kniazeva, 2006, s. 6) Při evaluacích MZV pracuje s principy, které stanovilo DAC OECD – tj. relevance, účinnost, hospodárnost, dopad, udržitelnost (podrobněji jsou popsány v této diplomové práci v části věnované přehledu zahraniční literatury). (betterevaluation.org, 2000)

Hlavními aktéry evaluace jsou Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci MZV (odpovědný za provedení), Zastupitelský úřad, Teritoriální odbor MZV, ČRA a další zainteresované subjekty (evaluátor, realizátor rozvojového projektu - OOS, etc). Co se týče OOS v poskytování rozvojové pomoci, jsou cenným aktérem, protože mají větší předpoklady navázat spolupráci na místní úrovni a jsou často vnímány jako politicky neutrální, společensky odpovědné, vedené altruismem a solidaritou. (Blahutová, 2011, s. 34) Často také pracují s nízkými náklady a vysokou efektivitou svých projektů, čemuž také prospívá sdružování do širších seskupení, čímž se také standardizuje jejich práce nejen za účelem získání zdrojů. Takovýmto profesionálním seskupením v českém prostředí je České fórum rozvojové pomoci (FoRS), které podporuje rozvojové OOS, spolupracuje s veřejnou správou na tvorbě politik a zasazuje se za kvalitní rozvojovou pomoc.

Evaluátorem není většinou skupina lidí, proto se spíše mluví o evaluační komisi či týmu. Evaluace ZRS rovněž zná vlastní evaluaci (evaluuje realizátor intervence), externí evaluátor a navíc se mluví o participační evaluaci, kdy jsou v týmu i zástupci zainteresovaných stran, cílových skupin a partnerů. (Kniazeva, 2006, s. 7) FoRS rovněž podporuje aplikaci peer – reviews (revize kolegy). V základní podobě peer review probíhá tak, že organizace identifikuje oblasti, v nichž by uvítala zpětnou vazbu. Za tímto účelem pak osloví další organizaci (osobu), komu důvěřuje a jehož pohledu si váží. *Tento partner*

nemusí mít k tématu blízký vztah, ale musí zejména dobře naslouchat, klást otázky a podporovat k pozitivním změnám. (Böhm, Píbilová, 2012, s. 5 – 6) V průběhu strategické obdoby peer review lze získat hloubkovou zpětnou vazbu na fungování celé organizace. (Böhm, Píbilová, 2012, s. 7) Výhodami této techniky jsou zapojení expertů z praxe, oboustranný přínos (partner revize reflektuje vlastní práci) a nízké náklady. Peer review avšak není kontrola – jedná se o sdílení různých pohledů a zkušeností, neznamená to ztrátu know – how (lze se tomu vyvarovat přesným zadáním a vzájemnou důvěrou) a není to nástrojem přímého měření organizace či projektu (je to nástroj získání inspirace a pohledu zvenku). (Böhm, Píbilová, 2012, s. 8 – 10)

Evaluace rozvojových programů a projektů postupuje od přípravy, výběr evaluátora (formou veřejné zakázky dle zákon č. 137/ 2006 Sb), přes evaluační misi (pracovní výzkum v zemi rozvojové intervence) k využití jejich výsledků (po opřipomínkování návrhu závěrečné práce evaluátor vydává její finální verzi, která se prezentuje všem zúčastněným stranám). (mzv.cz, 2011, s. 22 – 23)

Jak již bylo v rámci hloubkového rešerše zmíněno, kvalitě evaluací ZRS prospívá existence střešní platformy FoRS. V Kodexu efektivnosti (fors.cz, 2011) mluví o sledování principů efektivnosti v těchto hlavních oblastech – znalost problematiky, transparentnost a odpovědnost, partnerství, respekt k lidským právům a rovnosti mezi muži a ženami a odpovědnost za dopady a jejich udržitelnost. Z předchozího výkladu k evaluacím ZRS vyplývá, že by evaluace měla být:

- Systematická – měla jasně vymezenou oblast působení a její strukturu
- Správně metodická
- Prováděná pravidelně
- Řízená dle předem určeného postupu
- Použitelná pro další rozhodování a plánování

(Kniazeva, 2006, s. 6)

Zaznívá zde také, že bez nezávislého hodnocení výsledků nevíme, zda jsou naše rozvojové intervence úspěšné nebo neúspěšné, (Kniazeva, 2006, s. 22) nejsme tak schopni ocenit pokrok a napravovat nedostatky a nemůžeme informovat veřejnost, veřejnou správu,

další OOS či komerční subjekty o úspěších naší intervence a tím také odůvodňovat potřebnost jejich další podpory. Vedle tohoto základního zdůvodnění evaluace a jeho informačního přínosu, lze najít další přínosy:

- Vzdělávací
- Integrovaní (propojuje úsilí zúčastněných stran)
- Racionalizační
- Demokratizační (podporuje participaci)
- Bazický (zvyšuje znalosti a zkušenosti) – evaluační zpráva je klíčovým podkladem pro budoucí projekty

(Kniazeva, 2006, s. 22 – 23)

Naproti tomu, pouze v ideálním světě je možné mluvit o bezchybných evaluacích. I navzdory všem snahám evaluátorů a zadavatelů evaluací, je možné identifikovat několik překážek – nízká dostupnost statistických údajů, složitost ověření indikátorů evaluace v místě realizace intervence, nedostatečná komunikace evaluátora s dalšími stranami, změna socio – ekonomického kontextu evaluace, neznalost terminologie a instrumentů evaluace, neexistence systému diseminace a využití výsledků evaluace, systém jednoletého financování projektů ze státního rozpočtu. Jak je vidět, kvalitním evaluacím stojí většinou v cestě jak lidský faktor, tak systémové chyby. (Todl, 1999 In: Kniazeva, 2006, s. 25)

Sociální služby

Třetí nejčastější kategorii v rámci předloženého hloubkového rešerše jsou sociální služby. Situace v tomto tématu je jiná než u předchozích dvou – evaluace zde vychází z národního systému, primárně bez vazeb na zahraničí. OOS jsou nezanedbatelným hráčem na poli poskytování sociálních služeb – například, co se týče služeb sociální péče, bylo v roce 2010 z celkového počtu 3040 služeb poskytováno OOS 1183. (Vybrané statistické údaje, mpsv.cz, 2010, s. 6 -7) Úroveň evaluace sociálních služeb v ČR je v mezinárodním srovnání spíše podprůměrná a Špidlenová (2011, s. 32 – 33) to dává do souvislosti s financováním služeb a očekáváním všech zúčastněných stran a z toho plynoucí oslabené konkurenční prostředí.

Evaluace sociálních služeb se v nalezených dokumentech nejčastěji skloňuje se standardy kvality sociálních služeb, jejichž znění je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/ 2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění²⁴. Poskytovatelé sociálních služeb (jsou mezi nimi OOS) musí splňovat několik povinností (§88, §89, zákon 108/ 2006 Sb.) a mezi nimi je také dodržování standardů kvality sociálních služeb. Na jejich dodržování dohlíží periodická inspekce poskytování sociálních služeb (§97 - §99, zákon 108/ 2006), kterou provádí pověřený zástupce místní nebo státní správy. Předmětem inspekce je plnění výše zmíněných povinností a kvalita poskytovaných sociálních služeb. Provádí se v místě poskytování služby a v zájmu odborného posouzení mohou být k účasti vyzváni specializovaní odborníci. O výsledku inspekce je vypracována inspekční zpráva.

Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. (...) jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami. Plnění standardů kvality se hodnotí systémem bodů. (§99, zákon 108/ 2006) Neodstranění nedostatků zjištěných na základě inspekce se vnímá jako správný delikt.

Potřebu systematického pozorování a reflektování sociálních služeb vidí i Vašátková et al. (2008, s. 5) a dodává, že *teprve na základě evaluace můžeme určitou činnost udržovat a dále zlepšovat*. Standardy kvality sociálních služeb vnímá jako určitý referenční rámec pro externí evaluaci v této oblasti. Naopak, interní evaluaci, která vychází zevnitř, nazývá supervizi. *Mezi úkoly supervize se řadí především podpora pomáhajícím pracovníkům, od jisté míry však také jejich vzdělávání a kontrola. Supervize má pomoci k získání a udržení nadhledu nad obtížemi pomáhající profese, vede pracovníka k uvědomění si, reflexi a zhodnocení problematických vztahů a situací, které mu jeho povolání přináší, a přispívá tak k jejich překonání a úspěšnému vyřešení.* (Vašátková et al, 2008, s. 5) Dalším typem evaluace, který vidí v oblasti sociálních služeb je evaluace klimatu organizace, bez níž není možné dobré fungování organizace jako celku.

²⁴ Jejich znění je dostupné na URL: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf. [Citováno dne: 15. června 2014].

Evaluace by tedy neměla být chápáno jen jako analýza, která představuje jednosměrný uzavřený proces, ale má také sumarizující, syntetickou a interpretační složku. Zároveň je potřebné mít na mysli, že *pokud něco pojmenujeme, změříme, nevratně do situace nebo děje zasáhneme. Hodnocení se stává součástí procesu samého.* (Špidlenová, 2011, s. 35)

S evaluací se pojí v oblasti sociálních služeb rovněž pojem kvality. Zákon 108/2006 Sb. v § 2 zprostředkovává základní určení, kde se sociální služby mají poskytovat *v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.* Kvalita má nicméně i jiné definice a systémy měření:

- Balanced ScoreCard
- Controlling
- CAF (Common Assessment Framework)
- EFQM (European Foundation for Quality Management – nejvhodnější pro uplatnění v sociálních službách; předpoklady – inovace a učení pomáhají zlepšovat výsledky, sleduje se vztah mezi předpoklady a výsledky; jde o analýzu celé organizace, všech procesů a činností, vztahů s zaměstnanci, uživateli i okolím
- TQM (Total Quality Management) – předpoklad – je lepší udržovat kvalitu od vzniku organizace, než následně odstraňovat nedostatky; ústřední postava je člověk – to je tvůrce kvality – důvěra, motivování, sebehodnocení, týmová práce, další vzdělávání
- PAN – procesní analýza organizace - návod, jak efektivně řídit OOS a kvalitně ji připravit na přijetí standardů kvality sociálních služeb; mapuje, popisuje a analyzuje jednotlivé procesy v organizaci a může tvořit vhodný podklad pro strategický plán organizace a pro realizaci evropských projektů; je to komplexní návod na efektivní a plně profesionální fungování každé OOS
- ISO (International Organization for Standardization) – nejznámější norma a nástroj v jednom je pro OOS – ISO 9000 – pomáhá OOS zvyšovat kvalitu jak produktů, tak samotné organizace – vychází ze zásad managementu kvality (zaměření na zákazníka, vedení, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémově orientovaný

přístup k vedení, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktech, vzájemně výhodné dodavatelské vztahy)

(Cimbálová, 2010, s. 20 – 24)

Profesionalizace OOS a evaluace v českém prostředí

Jak bylo zmíněno v úvodu této části i v rozboru aktuálního stavu českého občanského sektoru, profesionalizace vytváří vnitřní pobídky k transformaci OS. Kapitola věnovaná zahraniční literatuře ukázala propojení organizačního učení a plánování, které jsou základem dobrého managementu a tím tedy i profesionalizace.

Jedna z nalezených prací identifikuje nejčastější důvody evaluací v českém prostředí:

- Vynucení nařízení zadavatele projektu
- Zlepšení sebe sama (např. zmiňované peer review)
- Snaha zkvalitnit proces rozvojové pomoci, zpřístupnit evaluační informace, atd.

(Kniazeva, 2006, s. 9)

Jak jsme viděli, ve všech třech vybraných oblastech se většinou jedná o první možnost. Avšak v případě, že organizace používá evaluaci k zlepšení sebe sama anebo se dokonce snaží ovlivnit stanovování politik, lze mluvit o dobré cestě vstříc profesionalizaci. Takovéto silné tvrzení je potřeba zmírnit myšlenkou od Rossiho, že evaluace může být úspěšná, i když její výstupy jsou ignorovány nebo dokonce zneužité – a to protože dokonalá evaluace neexistuje. (Rossi, 1990, s. 9 - 10)

Vraťme se ale k spojení evaluace a profesionalizace. Jak se tyto dva fenomény rozumějí v českém prostředí?

Skvělou odpověď na tuto otázku dala Hana Frištenská v předmluvě ke knize Úspěšná nezisková organizace:

Neziskovky v poslední době získaly akreditace na své činnosti a naplnily různé standardy kvality – jejich lidé jsou uznávanými odborníky v mnoha oblastech. Teď je ale čeká další rozhodnutí. Budou muset změnit samy sebe, zaměřit se na vlastní vnitřní procesy, na

dovednosti v řízení, včetně řízení finančního, na personální management, marketing, na smysluplné sociální podnikání jako zdroj získávání vlastních příjmů. (...) aby neziskovka dokázala úspěšně konkurovat na „trhu“ aktivit i zdrojů.

(Šedivý, Medlíková, 2009, s. 10)

Tento popis situace OS ukazuje, že mezi OOS existuje konkurence a organizace jsou tímto motivované používat nástroje managementu. A nejen to, konkurenční tření se odehrává i na úrovni poskytování služeb. Hyánek možná poněkud odvážně navrhuje, *aby organizace uspěla, musí si osvojit vzorce chování a rozhodovací postupy jinak obecně přisuzované spíše soukromým firmám.* (Hyánek, 2011, s. 89) Toto silné tvrzení následně zmírňuje tím, že *chování organizace také nelze považovat za jednou určitým způsobem nastavené a neměnné. Navíc, organizační chování je ovlivňováno jednotlivci, z nichž se organizace skládá. (...) hranice mezi organizačním chováním mezi jednotlivými sektory se tak dále znejasňuje.* (Hyánek, 2011, s. 90) Má tedy smysl mluvit o komercializaci OS? Autorka se domnívá, že se tato diskuze vývojem, jak jej popsal Hyánek, dostává do kategorie diskuzí „co bylo dřív – slepice nebo vejce“. OOS samy se dle jeho názoru mohou dívat na své stávající a kýžené aktivity, vedoucí pracovníci a vlastníci mohou zhodnotit jejich úspěšnost skrze technických norem a standardů a výsledkem může být změna chování organizace, image (jak navenek působí) a posléze i změnou celého sektoru.

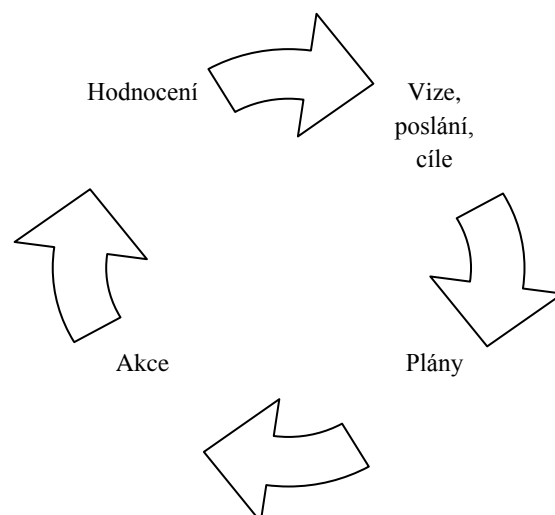
Nicméně, k tomu, aby OOS byly s to plnit svou roli ve společnosti a vykonávat výše zmíněné změny, potřebují kapacity. *Tyto kapacity představují schopnost OOS získat dostatek zdrojů pro svůj provoz a dlouhodobý rozvoj.* (Špaček In: Evaluační teorie a praxe, 2013, s. 103) Kruh se uzavírá tím, že mnohdy OOS nemají kapacity rozšiřovat své kapacity a mají tak složitou cestu k dalším zdrojům.

Hyánek vidí jedinou strategii k prolomení tohoto kruhu, která je jaksi automatická vzhledem k tomu, že organizace působí uvnitř nějakého prostředí a mají se svým okolím vztahy. Manažeři, správní rady a další řídicí pracovníci OOS jsou na rozdíl od komerčních subjektů limitováni zákazem redistribuce případného zisku organizace – tím je trh OOS specifický. (Hyánek, 2011, s. 90) K vysvětlení přežití či dalšího rozvoje OOS Hyánek používá adaptační přístup:

Taktiky zaměřené na zvyšování efektivnosti jsou reprezentovány aktivitami manažerů organizace směřujícími ke snižování nákladů a zvyšování prodejem, což v principu platí u všech typů organizací. Taktiky zaměřené na zvyšování legitimacy zase znamenají přizpůsobování se normám, pravidlům, zákonům, regulačním opatřením a společenským konvencím (a pokud je k tomu příležitost, jsou zaměřeny i na změnu těchto faktorů). (...) Nejde jen o přizpůsobování se, ale také deklarování tohoto procesu navenek, tedy: nejenže děláme dobré věci, ale současně plníme vše, co se po nás vyžaduje, plníme své povinnosti...děláme dobré věci dobře.

(Hyánek, 2011, s. 91)

K takovému rozhodnutí musí organizace dospět a zde je prostor pro evaluaci. Autorka našla zmínky o evaluacích (zejména jako hodnocení) hlavně v souvislosti se strategickým plánováním, které právě umožňuje provádět zásadní rozhodnutí o směřování organizace. *Jedná se o logický, analyzující proces, při kterém hledáme tu nejlepší budoucnost pro naši organizaci a optimální cestu, po které můžeme této zvolené budoucnosti dosáhnout.* (Plamínek et al, 1996, s. 116) Jeho proces se začíná přípravou a analýzou a mapováním, které se ohlíží do minulosti a sbírá informace o současném stavu – to je de facto evaluace. Dále se pracuje na stanovení směru, nebo-li rozvoje strategie na základě získaných informací. Následně se načrtne plán a strategické plánování se uskuteční. Plánovací proces je cyklus.



Jednoduché vyjádření cyklického charakteru plánovacího procesu. (Plamínek, 1996, s. 124, upraveno autorkou)

Organizace při svém fungování musí zajistit zdroje, provozovat svou činnost, má výstupy svých činností a v dlouhodobé perspektivě i výsledky. *To ovšem neznamená, že když má organizace dobré výstupy, má také dobré výsledky.* (Plamínek, 1996, s. 225) Abychom to uměli říct, Plamínek doporučuje evaluaci a monitoring. Rozdíl mezi těmito dvěma vidí Plamínek v tom, že monitoring je rutinní sběr dat o určitém pracovním úkolu, sledování každodenních aktivit. Jeho smyslem je zajištění zpětné vazby. *Hodnocení je posouzení zjištění, zda naše práce, naše projekty, naše aktivity jsou žádané, prospěšné a efektivní. Smyslem je zjistit, jak můžeme kvalitu práce zlepšit.* (Plamínek, 1996, s. 126)

Rektořík na rozdíl od Hyánka jasně rozlišuje organizace ziskového sektoru a organizace neziskového sektoru (užívajíc u toho termínů ziskového sektoru) a přidává, že tržní pojetí poptávka – nabídka – cena je neplatné pro OOS. *Užitkem produkce určitého statku u neziskové organizace je tedy míra uspokojení potřeby uživatele tohoto statku měřená i prostřednictvím výkonu a kvality statku.* (2010, s. 38) Stanovit soustavu ukazatelů výkonu, kvality statku a míry uspokojení potřeby uživatele je na vedení organizace. Navzdory tomu, že Řektořík k ilustraci těchto ukazatelů jmenuje pouze ty s kvantitativní povahou, popisem práce s nimi, či už jsou externí či interní, dobře charakterizuje principy evaluace:

Takto či podobně vyjadřované užítky musí být jednak plánovitě provázány s posláním a cíli organizace a jednak musí být posuzovány i z pohledu efektivnosti fungování organizace jako celku.

(Rektořík, 2010, s. 39)

Podobně jako Plamínek i Rektořík dává velký význam plánovacímu procesu. *Ten se jeví ze zkušeností fungování neziskových organizací z řady západních zemí, jako klíčový faktor úspěchu každé neziskové organizace.* (Rektořík, 2010, s. 74) Jak již bylo zmíněno, aktivitami, které se vážou k evaluaci disponují vedoucí pracovníci. Jejich hlavními činnostmi by mělo být dohodnutí a stanovení cílů, analyzovat a vyhledávat více možností k dosažení cíle, plánovat, organizovat a udržovat každodenní provoz, kontrolovat a hodnotit. Centrálním prvkem je komunikace. (Rektořík, 2010, s. 110)

Shrnutí

Evaluace je v českém prostředí spíše záležitostí oficiálních nařízení. Světlym příkladem je v rámci sledovaných oblastí je zahraniční rozvojová spolupráce, zejména práce Českého fóra pro rozvojovou spolupráci, které přináší nové impulzy do české evaluace (např. peer – review). Evaluaci se v českém prostředí dávají podobné, ne-li stejné funkce, hodnoty a postupy jako autorka vypožorovala v literatuře z anglosaského prostředí. Co nicméně zaujalo autorku, je vnímání evaluace v rámci projektového cyklu jako jeho poslední krok.

Co se týče literatury vztahující se k profesionalizaci a řízení OOS, autorka nenalezla přímé zmínky o evaluacích. Nicméně na základě znalostí získaných v rámci analýzy algosaské literatury, míní, že evaluace s jejími přínosy a technikami je implicitně předpokládanou součástí procesů plánování a manažerské praxe. Nicméně, autorka se v chápání evaluace kloní spíše k představě evaluace jako součásti organizačního učení a řízení organizace.

Autorka si dále všimla, že v oblasti sociálních služeb se mluví o evaluaci, nicméně v porovnání se zjištěními ze zahraniční literatury (UNDP), inspekce není evaluace. Autorka si všimla, že v rámci tohoto zákona nemá financování sociálních služeb s výsledky inspekce – případně s (ne)dodržováním daných standardů. V ostatních dvou oblastech byla evaluace spojována naopak primárně s udělováním finančních prostředků. Bylo by rovněž zajímavé sledovat standardy kvality v ostatních oblastech občanského sektoru – autorka neumí určit příčinu toho, proč se jí věnují pouze práce věnované sociálním službám.

Občanský sektor se opravdu transformuje. Možná to už není tak divoké jako v 90. letech, ale pořád existuje mnoho výzev, která musí zdolat. Autorka se obává, že současné chápání evaluace může tuto výpravu zpozdit nebo dokonce i nenávratně poškodit podobu občanského sektoru. Navzdory tomu, že autorka našla velice erudované práce Jiřího Remra (současného člena České evaluační společnosti) o evaluacích obecně a často citovaného Martina Smutka o evaluaci sociálních programů, chybí jí určitá meta – evaluace evaluace čistě z hlediska prostředí českého občanského sektoru.

Jak tedy vnímají evaluaci profesionální evaluátorky, které mají zkušenost s hodnocením projektů OOS, a zástupci českých OOS se zkušeností využití evaluace ve svých projektech?

PŘÍPRAVA A REALIZACE ROZHovorŮ

Autorka si pro uskutečnění rozhovorů zvolila formu polo - strukturovaných expertních rozhovorů. Scénář - návod, kterého se řídila je k nalezení v Příloze 4. Jak se píše v části věnované metodologii, autorka pro výběr respondentů – rozhodla se pro techniku snowball s tím, že první respondentkou je profesionální evaluátorka Inka Píbilová. Uskutečněné rozhovory nejsou primárním zdrojem dat – rozšiřují informace získané v teoretické části a v rámci rešeršního šetření. Kombinace těchto přístupů má za cíl co nejlépe popsat současný stav evaluace v prostředí českých OOS. V rámci expertních rozhovorů přistupovala autorka jako ke znalcům evaluace v tomto prostředí a v přeneseném významu, respondentky a respondenti mají vůči této diplomové práci stejné postavení jako dokumenty nalezené v rámci rešerše. Respondentky a respondent znali před rozhovorem jeho účel, věděli, že vystupují v roli expertů na danou oblast a byli obeznámeni s nahráváním (viz informované souhlasy v Příloze 3). Rozhovory se uskutečňovali v Praze na osobních setkáních – místa si určovali respondentky a respondent (kavárny anebo jejich pracoviště).

V dalším kroku autorka tedy oslovila Inkou Píbilovou doporučené organizace – Člověk v tísni (Blanka Blažková), ARPOK (Zuzana Švajgrová), Centrum SPOT (Jakob Hurrle, profesionální evaluátoři) a Demografické informační centrum (Anna Šťastná, profesionální evaluátoři). Z uvedených organizací a osob byl rozhovor uskutečněný pouze s Blankou Blažkovou jakožto zástupkyní organizace se zkušeností s využitím evaluace ve svých činnostech.

Okruh doporučení se zastavil, respektive vrátil se k osobě Inky Píbilové, která do rozvoje evaluace ZRS významně přispívá svými zkušenostmi a znalostmi. Po rozhovoru s Blankou Blažkovou se proto autorka rozhodla opustit snowball taktiku, aby opustila oblast rozvojové spolupráce (Blanka Blažková rovněž působí v oblasti rozvojového vzdělávání). Při hledání dalších respondentů a respondentek, autorka využila své dosavadní znalosti prostředí a osob v občanském sektoru. Oslovila celé spektrum lidí ve svém okolí skrze sociální sítě a prohlédla pod heslem „evaluace“ databázi profesionálů linkedin.com. Autorka si uvědomuje, že touto strategií nedostala zvlivu na oblasti, na které se sama orientuje a nepokryla tak celý občanský sektor. Nicméně tímto zaznamenala, jak se evaluace vnímá i mezi zástupci neziskových organizací, které s evaluací (jak je popisována

v této práci) nepracují – evaluace je brána jako získávání zpětné vazby anebo pak v souvislosti se strukturálními fondy.

Skrze databázi linkedin.com se dostala k profesionálním evaluátorkám Petře Antošové a Janě Chržové, s nimiž také udělala rozhovor. Petra Antošová také doporučila Marii Zázvorkovou jako zástupkyni OOS, která má zkušenost s evaluací – České fórum pro rozvojovou spolupráci, se kterou byl rovněž uskutečněn rozhovor. Prostřednictvím sociálních sítí se autorce podařilo úspěšně oslovit Kristinu Mezerekovou (zástupkyně OOS - Arcidiecézní charity Praha) a Tomáše Fliegla (sprostředkovaně skrze Lucii Vodičkovou).

Díky své spolupráci s organizací P3 – People, planet, profit se autorce podařilo uskutečnit rozhovor s profesionální evaluátorkou Annou Kadeřábkovou. Bohužel s dalšími kontakty (profesionální evaluátorky Eva Fraňková a Jaroslava Šťastná) se nepodařilo navázat spojení. Dalšími neúspěšně oslovenými osobami, resp s osobami, které byly osloveny, ale nebyl uskutečněn rozhovr, byly profesionální evaluátor Štěpán Moravec (Člověk v tísni, BinBoat – sprostředkovaně skrze Kristínu Česálkovou), zástupce OOS Vít Masare (Automat), profesionální evaluátor Daniel Svoboda (Česká evaluační společnost, Development Worldwide), zástupce OOS Monika Šikulová (ADRA ČR) a profesionální evaluátor Filip Kučera (MPSV).

Pro přehlednost zde autorka uvádí finální seznam respondentek a respondentů – jejich medailony k nalezení v Příloze 2:

Profesionální evaluátorky

Petra Antošová (konzultantka na volné noze)

Jana Chržová (předsedkyně České ženské lobby, akreditovaná evaluátorka)

Anna Kadeřábková (předsedkyně Centra inovačních studií VŠEM, akreditovaná evaluátorka)

Inka Píbilová (konzultantka na volné noze)

Zástupci OOS

Blanka Blažková (Člověk v tísni o.p.s.)

Tomáš Fiegl (Tamjdem o.p.s.)

Kristina Mezereková (Arcidiecézní charita Praha – církevní právnická osoba)

Marie Zázvorková (FoRS – zájmové sdružení právnických osob)

Navzdory tomu, že se autorka znala s některými respondentkami z dřívějších časů (Kristina Mezereková, Petra Antošová) anebo se s nimi domluvila na tykání (Tomáš Fliegl, Blanka Blažková), udržovala v průběhu rozhovorů formální styl.

Scénář rozhovorů (Příloha 4) je členěn dle návodu zmíněného v části diplomové práce o metodologii. Základní – hlavní otázky rozhovorů jsou členěné dle výzkumných otázek a jejich forma se liší u těch pro profesionální evaluátorky od těch pro zástupce OOS. Autorka měla v průběhu rozhovoru zkoumaté otázky, kterými se doptávala na hlubší aspekty. Díky tomu měl každý rozhovor různý průběh. V rámci rozhovorů se zástupci OOS autorka reflektovala poznatky získané s profesionálními evaluátorkami – viz významné témata v další části předkládané diplomové práce.

ANALÝZA A INTERPRETACE ROZHovorŮ

Následující analýza bude tedy členěna dle scénáře – u každé výzkumné otázky se objeví kompilace odpovědí respondentek a respondenta – nejdřív bude popsán pohled profesionálních evaluátorek, které mají zkušenosti s evaluováním projektů²⁵ OOS a pak zástupců OOS, které mají zkušenost s evaluací v rámci svých činností. Autorka se u toho bude odkazovat na předešlé teoretické ukotvení a výstupy rešeršního šetření. Je důležité hned na začátku zmínit, že navzdory tomu, že jak respondentky, tak i autorka používají obecné pojmy, následná analýza a interpretace rozhovorů nemá ambici podat generalizovaný pohled na evaluaci. Zachytává pouze pohled daných profesionálních evaluátorek a zástupců OOS na tento fenomén a v kontextu předkládané diplomové práce jsou dalším pohledem na evaluaci. Autorka v rámci textu rovněž používá na některých místech mužský rod jednotného čísla pouze za účelem zjednodušení výkladu.

V průběhu analýzy vyvstaly významné témata, kterým se respondentky a respondent věnovali více – a tím, že tomu věnovali větší pozornost, případně se k tomu vraceli, lze považovat za znak významnosti pro evaluaci OOS. Dalším znakem významného tématu je jeho zmínka u všech respondentek a respondentů nezávisle na sobě, aniž by je autorka k tomu navedla (vztahovaly se k otázkám, které nepostihoval scénář - návod autorky). V průběhu rozhovorů s profesionálními evaluátorkami, autorka našla tyto významné témata:

- Rozdíl interní a externí evaluací, role evaluátora
- (Ne) sdílení know how a strach z jeho ukradení
- Kvalitní evaluace – co to znamená
- Od evaluace ke kritické analýze OS jako celku

V rámci rozhovorů se zástupci OOS se danými způsoby objevovali tyto témata:

- Zdroje na evaluace (finance, lidské zdroje, čas, energie) - kapacita
- Vnitřní struktura a velikost OOS (provoz vs. strategie)

²⁵ Autorka v rámci předkládané diplomové práce mluví o projektech, ale podobně jako v analýze zahraničních i tuzemských dokumentů, vztahuje se nejen k projektům, ale i k programům či aktivitách OOS, tj. k činnostem OOS obecně.

- Využití evaluace dál – práce s jejími výstupy

Pohled profesionálních evaluátorek

Pro přehlednost textu autorka bude používat iniciály respondentek: Petra Antošová (PA), Jana Chržová (JCH), Anna Kadeřábková (AK) a Inka Píbilová (IP).

Je dobré si uvědomit zázemí, ze kterého tyto profesionálky vycházejí – autorka si to uvědomila v průběhu rozhovorů. PA a IP představují jakýsi odborný mikro – pohled: pracují s velkými i malými organizacemi – setkávají se s nimi přímo. Spojuje jich společný zájem o ZRS a globální vzdělávání. Na IP mě odkazovali i jiní lidé v souvislosti s evaluacemi, se kterými byl uskutečněn rozhovor, anebo byli osloveni k doporučení někoho relevantního. Na autorku působila jako popularizátorka evaluací v českém prostředí s vysoce odborným nadhledem a relevantními zkušenostmi. PA mluví o evaluaci jak z hlediska svých zkušeností jako nezávislá konzultantka, tak z hlediska svých dlouholetých zkušeností s vedením projektů v oblasti ZRS, které byly evaluované.

JCH a AK zas používají spíš odborný makro - pohled, protože obě mají zkušenosti s evaluováním velkých mezinárodních projektů a v českém prostředí spolupracují v rámci svých zájmových oblastí s ministerstvy (MPSV, MŠMT). Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že JCH těží ze své zkušenosti s OS, která se začala na počátku 90. let a také ze své znalosti velkých profesionalizovaných organizací typu Český helsinský výbor a Český svaz žen. AK má spíše pohled výzkumnice a je odbornicí na sociální inovace.

Výzkumná otázka 1: Co je evaluace v českém prostředí?

Definice evaluace

V definování toho, co je evaluace, se všechny respondentky vztahovaly ke konkrétnímu projektu, programu, aktivitě či celé OOS. Nemluví o evaluaci jako o odděleném prvku přípravy a realizace projektů, a zároveň jí nevnímají jako metodu. IP říká, že je to „*spíš jako způsob myšlení, kdy se zastavíme a vyhodnocujeme to, co děláme, jakým směrem jdeme a co můžeme změnit.*“ Evaluace hledá smysl dat, interpretuje je. Odlišuje u toho evaluaci od monitoringu a auditu podobným způsobem jako UNDP. IP není nakloněna k evaluacím ex – post podobně jako AK, která vnímá evaluaci jako součást realizace projektu od začátku, přes sledování výstupů až po dopady²⁶, které je vidět i

²⁶ Na rozdíl od Rossi (2004), taky je zde patrné rozlišování dopadů a výstupů.

několik let po ukončení projektu. „*Evaluace by měla být faktorem, který spoluvytváří úspěšnost projektu. Měla by být integrální součástí projektového řešení od samého začátku.*“ PA taky mluví o evaluaci jako o součásti projektu od samého začátku, ale zdůrazňuje, že hlavním kritériem je pohled z jiného úhlu, konkrétně z perspektivy výsledků a výstupů. Připomíná také, že záleží na tom, jaké je zadání a co se od evaluace očekává, protože to mimo jiné ovlivňuje metody a cíle evaluace. Na toto navazuje chápání JCH, jejíž první reakcí na požadavek definice evaluace reagovala tak, že jí bere jako samozřejmost a proto jí nedefinuje. Klade však velký význam roli zadavatele v definování evaluace. Odmítá, že by evaluace měla být záležitostí posledních let, protože ona zažila školu evaluace již v 90. letech, kdy si evaluace a průběžné monitoringy vyžadovali samotní zahraniční donoři. Postupně se ve větších organizacích evaluace stala součástí běžného provozu, protože *když chcete zdroje třeba od veřejnosti (veřejné sbírky, DMS), musíte ve svých výročních zprávách přesně určit, co jste dělali, komu jste tím pomohli a proč je dobré, když vám budou nadále přispívat.* Podobně jako AK mluví o tom, že evaluace by měla být součástí již samotné grantové žádosti.

Externí vs. interní evaluace

AK avšak myslí i na roli realizátora projektu v procesu evaluace a klade důraz na to, že má být ne pasivním objektem evaluace (viz Lewis, 2001), ale jejím spoluvůrcem a externí evaluátor má spíš vystupovat jako mentor, korektor, ne kontrolor. Vnímá evaluaci silně z podobného hlediska jako Mayne (2010) jako příležitost k učení organizace. Jde dokonce dál – samotnou evaluaci vnímá silně jako sebe – reflexi, sebe - učení organizace. „*Evaluaci vnímám jako kontinuální aktivitu, která je součástí spektra, které projektový manažer zná a dělá.*“ IP ve své praxi používá také smíšenou evaluaci, která se blíží pojetí AK, protože v ní vystupuje jako konzultantka a OOS si evaluuje sama, čímž se také učí evaluační kultuře.²⁷

Tomuto niternému či smíšenému chápání evaluace kontrastuje zkušenost JCH, které mluví spíš o externích evaluacích – a to jak z perspektivy posuzování projektových žádostí o příspěvek anebo ex – post evaluacích. Působí jako evaluátorka strukturálních fondů a jako ředitelka zažila Českého helsinského výboru externí evaluace, které byly od donora

²⁷ IP na svých stránkách dále popisuje výhody a nevýhody interní a externí evaluace. Dostupné na URL: <http://www.evaluaace.com/>. [Citováno dne 20. Června 2014].

vnuceny a silně ovlivnily podobu organizace. Vnímá je pozitivněji než interní. „*Donutili nás průběžně evaluovat a vyhodnocovat tvrdé i měkké data. (...) Měli jsme povinnost vyčlenit v rámci rozpočtu náklady na externí evaluaci. Dnes je to nemyslitelné.*“

PA a IP se snaží vyvážit pozitiva a negativa obou případů, podobně jako Ebrahim (2003). PA čerpá ze své pracovní zkušenosti z velkých organizací ČvT a Adra ČR, kde interní evaluace vypracovávala osoba, která se nepodílela na vedení daného projektu. „*Má to menší náklady, méně logistiky a je to víc pod kontrolou – což také vytváří zkruslení, které vyvažuje skutečnost, že daný člověk tomu rozumí do hloubky. U externího evaluátora se může stát, že nepochopí, že je limitovaný časem a zdroji, zůstane na povrchu a nejde do hloubky.*“ Podobně jako AK a IP se setkala s externími evaluacemi, které stály obrovské sumy a byly nekvalitní, nevalidní a zbytečné. Hlavními kritérii pro kvalitní externí evaluaci je osoba evaluátora a kolik je na to peněz (nebo zda je vůbec možné vyčlenit na to zdroje v rozpočtu). K druhému jmenovanému se kloní i IP a JCH. IP to shrnuje tak, že externí evaluátor přináší nový pohled na organizaci a její záležitosti a jaksi svou přítomností jí nutí je řešit, zatímco hlavním důvodem interní evaluace je situace „nemám čas na evaluaci“, do níž se dostává mnoho OOS.

Respondentky tak přisuzují postavě evaluátora různé vlastnosti – zejména, co se týče toho externího. JCH mluví o přátelské externí evaluaci, která není formalistická a orientuje se na zlepšení. Zároveň si organizace musí evaluátora nechat vejít do svého vnitřku – „*aby vám člověk mohl poradit, musíte mu vše odhalit.*“ AK minimalizuje jeho roli a vnímá jej spíše jako mentora, IP jej vnímá skrze perspektivu „cizince“²⁸ a PA jej chápe jako nositele kvality samotné evaluace. AK dodává, že evaluátor musí mít určitou věcnou znalost dané oblasti – je nepředstavitelné, aby byl někdo univerzálním evaluátorem. Všechny respondentky kladou důraz na to, že externí evaluace vyžadují finance. IP dodává, že dobrý evaluátor si musí uvědomovat, že evaluace je intervencí.

Formy, typy a oblasti evaluace

Navzdory tomu, že JCH vnímá evaluaci hodně skrze její externí variantu, její formy definuje prostřednictvím nástrojů projektového řízení a strategického plánování (Kniazeva,

²⁸ *Cizinec ví, jaké jsou meze „myšlení jako obvykle“, a tak může být schopen rozeznat narůstající krize, jejichž symptomy zůstávají členu skupiny nepostřehnutelné.* (Disman, 1993, s. 10)

2006; Plamínek, 1996; Rektořík, 2010; Lewis 2001). „*Je to jako jakýkoli jiný výzkum, má kvantitativní i kvalitativní formy, metody.*“ Takto s evaluací pracují IP a PA, která dodává, že se ve své praxi v ZRS setkává zejména s kvalitativními postupy. PA dodává, že evaluace je i součástí plánování, protože to bez zjištění a srovnávání počátečních a závěrečných dat nejde. AK je zastánkyní multi – metodového přístupu, protože evaluace je vždy týmová práce a je dobré, když jsou v týmu experti z různých oblastí.

IP dále rozlišuje evaluace na formativní a sumativní (strukturalni-fondy.cz, 2014; Stufflebeam, 2007). Ta první není v českém prostředí tak častá a používá zjištění evaluace na upravení projektu. Ta druhá se uskutečňuje po skončení projektu – shrnuje úspěchy/ neúspěchy a dává doporučení do budoucnosti. To je většina evaluací v rámci evropských zdrojů i některých českých poskytovatelů. Ve své oblasti vidí IP posun k formativní evaluaci, protože si organizace uvědomují po prvním setkání se sumativní evaluací – „*nojo, to jsme ale potřebovaly vědět dříve.*“ „*Protože – jak chcete zjišťovat změnu postojů, když nevíte, v jakém stavu byli na začátku? Zní to logicky, ale nedělá se to zatím systematicky.*“ JCH propojuje tyto typy evaluací, zejména v souvislosti s většími profesionalizovanými organizacemi. „*Když děláte projekty a jste financováni z cizích peněz, evaluaci se nevyhnete.*“ Zda organizace používají evaluaci i mimo projektů a práce na výročních zprávách, neumí posoudit, ale z vlastní zkušenosti z Českého svazu žen ví, že evaluace „*vytvoří solidní základy pro další plánování - organizace se dnes bez plánování neobejdou.*“

Co se týče oblastí, v nichž respondentky ví, že se používá evaluace, všechny zdůraznily vliv oblasti jejich zájmu. IP vnímá evaluaci v oblastech ZRS a globálního rozvojového vzdělávání jako běžnou věc – i proto, že evaluace je zde od 2010 na české úrovni povinná (rozhodnutí MZV). V environmentální oblasti a v sociálním začleňování²⁹ ví o evaluačních aktivitách a hodnotí je pozitivně. O dalších oblastech nemá informace. AK vnímá evaluaci zejména v souvislosti se strukturálními fondy, kde je povinná.

PA se vrací k definici evaluace a připomíná, že „*evaluace je vyhodnocování toho, co děláš a je to hodně přirozené.*“ Evaluace se různě objevuje v různých oblastech. Jak již

²⁹ V první oblasti byla oslovena na doporučení kolegyně pana Činčery – Eva Fraňková, rozhovor neuskutečněný. Pro druhou oblast bylo osloveno Centrum SPOT, které evaluovalo pro Agenturu pro sociální začleňování – autorka se dozvěděla, že nemají zkušenosti s evaluacemi OOS.

bylo zmíněno, je to součástí plánovacího procesu. Setkává se s projektovou a programovou evaluací (viz Gargani, 2013; Rossi et al., 2004) a to zejména ve své oblasti ZRS a ve vzdělávání (globální, rozvojové, multikulturní).

Normy, standardy a pravidla evaluace

IP je spoluautorkou Etického kodexu evaluátora a Formálních standardů provádění evaluací, které vydala ČES³⁰. V současné době s nimi pracují již MMR a MZV. Když je revidovali s využitím peer reviews a participačních forem evaluace, evaluátoři získali zpětnou vazbu na své evaluační zprávy, co se děje výjimečně. Zjistilo se také odlišné porozumění evaluace mezi jejími vykonavateli. To generovalo doporučení pro ČES i veřejnou správu. Standardy jsou organické – budou se dál průběžně revidovat. Jako další zdroj norem a standardů zmiňuje databázi FoRS. Tyto zásady identifikuje také PA a oceňuje aktivity IP v této oblasti. *„Ale v praxi se s tím moc neseťkávám. Přijde mi, že když se dělá externí evaluace u nás, tak je to tak, že každá ves jiný pes. Z mého pohledu je evaluace v českém prostředí nesystematická.“*

AK také rozpoznává aktivity ČES, nicméně dodává, že je to především záležitost zadavatele. *„Ten by měl být dostatečně vzdělaný, kvalifikovaný a odhodlaný.“* Jako problém nezávislé evaluace vidí avšak to, že evaluaci vlastně zadává ten, kdo definuje finanční podporu. Zadavateli evaluace by mělo záležet na tom, aby měl kvalitního evaluátora.

S pozitivním pohledem IP kontrastuje názor AK, že zatím v českém prostředí není velký poskytovatel dotací, který by silně tlačil na kvalitu evaluací. Dívá se na věc i z pohledu OOS, se kterými se setkává a u kterých se snaží prosazovat principy sebe – učení. Musím je ujišťovat, že evaluace není kontrola. *„Znají jenom monitoringy, kontroly, audity, atd. Při slově „ministerstvo“ dostávají kopřivku, což chápu. Toto bude obtížné a dlouhotrvající změnit. Bude otázka, zda bude vůle k tomu to měnit i mimo výzvu k sociálním inovacím.“* AK taktéž připomíná nutnou znalost evaluované oblasti, protože normy a standardy mají obecný charakter. Jejich pouhé dodržování není zárukou kvalitní evaluace. *„Teď přeháním, ale může se stát, že evaluace jsou dle standardů v pořádku, ale*

³⁰ Je také členkou Správní rady. ČES je součástí Evropské evaluační společnosti a angažuje se v IDEAS – mezinárodní síti se zaměřením na rozvojové projekty.

zůstávají na povrchu. Dostáváme se tak do začarovaného kruhu, protože evaluaci si objedná tvůrce politik, protože se rozhodl chtít podporovat evaluační kulturu. Dostane ale povrchní nekvalitní evaluace a tak může tvrdit, že evaluace jsou k ničemu.“ JCH rovněž odvozuje pravidla pro evaluace hlavně od zadavatele. Ovšem, na základě svých minulých zkušeností, kdy se učila praxí a z vlastních chyb, doplňuje, že „v evaluování by praxe měla být. Standardy jsou dobré, ale evaluátor by to měl mít zažitý. Jinak je to teorie. A jste na povrchu. Je to pouze formalistické.“

Výzkumná otázka 2: V jakém kontextu se evaluace aktuálně nachází?

Evaluace v souvislosti s profesionalizací a nástroji managementu

PA nevnímá nějaký vývoj evaluace v souvislosti s nástupem profesionalizace, protože to považuje za spojené nádoby – s informacemi se můžeš zlepšovat. *„Pokud vedeš organizaci či vedeš projekt, mělo by tě zajímat, jaké mají výsledky. To se také pojí s pojmy účinnost (effectiveness) a hospodárnost (efficiency), skrze které vnímá AK evaluaci v souvislosti s profesionalizací. Absenci evaluace tato profesionální evaluátorka pociťuje v interakci s OOS, které mají zájem o grantovou výzvu MPSV o sociálních inovacích. Sociální podnikání je nejčastěji vnímané jako cestu rozvoje či záchranu před nedostatkem zdrojů. „Ale není tam ten krok evaluace - podívat se na dosavadní aktivity, zjistit, co funguje a co ne, zda to nejde dělat jinak s větší eficiency a effectiveness a zda vůbec ten posun k podnikání je správná cesta.“*

„Evaluace je systematická práce, což je ta profesionalizace.“ To je vymezení z úst IP, která se zároveň ohrazuje vůči tomu, že by to mělo být hlavním závěrem o evaluaci v předkládané práci o evaluaci. OOS jsou různé a věnují se různým projektům. Každá je silná v různých věcech a každé z nich vyhovuje jiný typ evaluace. Některé stačí supervize jednou za 3 měsíce, jinde se evaluuje po každé aktivitě. „Samozřejmě metodicky to je složitější, metodiky se teprve ustanovují a tím se procesy systematizují. Ale to si myslím, že není vlastní pouze OOS, ale třeba i firmám.“ JCH k tomu připomíná nezbytnou souvislost evaluace s plánováním. „Velká organizace na to asi má zdroje, malá to dělá za pochodu.“

Nedostatek zdrojů IP hodnotí jako příležitost zastavit se a promyslet další kroky. Podobně to popisovala i AK. IP to doplňuje tím, že na OS jsou celosvětově vyvíjené tlaky, aby OOS samy získávaly zdroje, komerční subjekty se tlačí do OS a byznys, politici i veřejnost se začínají ptát otázky jakou klade i Davies (2001) – “snažte se o zmírnění

chudoby už 50 let, tak poklesla?“. Ekonomická krize tyto tlaky posílila. V českém prostředí si ale myslím, že iniciativa k evaluování jde hlavně od OOS – nejen v souvislosti s penězi od donorů, ale podpory od veřejnosti. (OECD, 1997)

JCH současnou krizi zdrojů relativizuje – „o krizi OS mluvíme od 90. let“. Zdroje byli a jsou omezení. V 90. letech tu byly americké nadace, od 2003 zas evropské zdroje. Zároveň ne všechny OOS splňují kritéria jejich podpory. Větší šance pochopitelně mají ty profesionalizovanější. Donor sám má nějaké zadání, kterému se žadatel musí přizpůsobit. Co se výrazně změnilo dle JCH je možnost oslovovat o zdroje komerčních subjektů, ale i těm se musíte prodat – mít data a prezentovat je.

V souvislosti s normami a formami respondentky mluvily o peer reviews, které autorka v rámci analýzy do souvislosti s profesionalizací, protože jak se ukázalo, odhalují problematické aspekty českých OOS, které ovlivňují proces profesionalizace. IP při popisu revize standardů ČES uvedla, že evaluátoři dostali zpětnou vazbu na své evaluační zprávy. „Přečte si ji klient, když není velmi kritická, je s ní spokojený“, ale dál se s ní nedělá. Další peer review, na které se podílela IP, byla pro organizaci SIRIRI o.p.s.. Participovala na ní i PA, která peer review vnímá jako skvělou metodu. „Je nízkonákladová, podporuje sdílení a transparentnost, podporuje napříč OS, co si myslím, že v ČR potřebujeme. Ale vnímám, že je to výzva pro český prostor.“ Dle PA, je vhodná pro malé organizace a upozorňuje, že záleží, jak se s ní pracuje. Pořád jde o to, že jsou sdílené interní informace a někdo zvenku je hodnotí. Peer review je tedy o sdílení (viz Böhm, Píbilová, 2012; Kniazeva, 2006; UNDP 2009). PA ale v tomto vidí problém, protože hodně evaluací zůstanou v organizaci, nejsou prezentované v širším fóru, nemají je na webových stránkách. *Ztráta know how je klamná. Je to jako recept, když ho někomu dáš, on daný pokrm neuvaří stejně.*

IP myslí, že tato obava souvisí s financemi a pramení z nedostatku sebedůvěry. A dál si myslí, že „OOS, které si věří víc a ví, že to dělají dobře, mají větší ochotu sdílet informace.“ Většinou se právě jedná o organizace profesionalizované. IP dává za příklad MZV, které uveřejňuje kompletní projektové dokumentace a evaluační zprávy a zatím ke ztrátě know how nedochází. „Jsme v evaluacích na začátku a je to proces, lidé si na jejich principy musí zvyknout.“ AK rovněž hodnotí peer review pozitivně a taky se je snaží používat ve své spolupráci s MPSV. „Ideální by bylo, kdyby se organizace evaluovaly navzájem. (...) ony samotné nejlépe vidí, kde jsou slabá místa. Je potřeba, aby neskrývaly

své názory a výsledky, aby o tom mluvily v partnerském – rovném rozhovoru.“ AK rovněž považuje obavy ze ztráty know how za neopodstatněné, protože ono samotné má malou hodnotu. Klíčová je realizace a tam je klíčová evaluace od samého začátku. A vracíme se k začátku polemiky o peer review – *„evaluaci musíte sdílet – jinak to nejde.“* (Rossi, 1979)

Stav a kultura evaluace v ČR

Od tohoto momentu se začínají shrnovat některé poznatky z předchozí analýzy. PA se domnívá, že *„evaluace je hodně o tom, že jsou omezené zdroje.“* Teprve teď se hledají cesty, jak to dát do praxe. V případě ZRS, je to velice těžké, protože její prostředí je v nestálé (zkracují se rozpočty, upravuje se doba trvání projektů, není primárním zájmem politiků i veřejnosti, atd). Nejen v ZRS se dle jejího názoru evaluace dostává na poslední místo pod heslem *“když bude čas, tak uděláme evaluaci“*.

To se promítá i do evaluační kultury. PA vidí ve svých zkušenostech spíš přístup *“tady jsou peníze na studny, no tak co uděláme? Tak jo, jdeme do studen.“* *„Na takového přežívání je zvyklý celý systém i samotný OS.“* Motivace lidí, kteří pracují v těchto organizacích, není špatná – chtějí pomoci. Myslet evaluačně a plánovat by měl hlavně projektový manažer. V OOS je často napětí mezi provozem a strategií – s tím souhlasily všechny respondentky. Evaluační kultura v OOS pro PA je také odrazem toho, jak je OS brán veřejností, celkového klimatu kolem OS. PA popisuje OS jako *„neustálý boj o přežití a zdroje, kdy se strategii a vývoju hodně věnovat nemůžeš.“* AK u kultury evaluace upozorňuje, že současné aktivity mohou posunout celý koncept evaluace do určité polohy pochopení a to může mít vliv na její další vývoj (jak se to stalo u sociálních podniků, resp. firem). Celkově je však kritická, evaluační kulturu považuje za nízkou, *„pořád tu existuje určitý přístup nadřazenosti evaluátora a strach z něho na straně organizací. Přebývá často formalistický přístup.“* V českém prostředí je dle jejího názoru problém v tom, že se evaluace vnímá spíš jako monitoring, reporting, závěrečné zprávy, atd. Evaluace se dělá pro evaluaci, protože je to součástí zadání nějakého plánu – protože to někdo chce.

Podpora evaluace ze strany akademického sektoru, tvůrců politik a komerčních subjektů

V souvislosti s podporou evaluace na akademické půdě je AK velice skeptická, protože v českém prostředí cítí nadměrnou míru zpochybňování. Není zde možné dobrat se

nějakého odborného hodnocení, které by bylo akceptované. Není tu možné skoro nic změnit. Vezměte si například reformu vysokých škol – to je nerealizovatelná reforma – „*všichni si stěžují, když se něco rozhodne, někdo si udělá koalici a rozhodnutí rozbije.*“ Ale není to o podstatě věci. To je ale problém celého systému, co tu máme, dodává. Dělo se tak i v 2008, když se MPSV snažilo objektivizovat své evaluace a přizvalo akademickou obec. „*Český rybník je malý, a když děláte v nějakém vědeckém oboru, je vidět různé osobní zájmy.*“ AK zde taky cítí i určitou averzi a to ji taky děsí.

JCH i PA předpokládají výuku evaluací na oborech, které se vážou k OS. PA sama učí projektové řízení na FHS UK, ale celkově výuku o evaluacích hodnotí jako nesystematickou. Pozitivně se na podporu evaluace dívá IP, která zde opět vidí vývoj. Uvádí, že někteří členové ČES působí na vysokých školách. Odhaluje také v čem je problém, „*výuka evaluace zatím hodně záleží na konkrétním člověku. Ona se totiž učí, ale neříká se jí evaluace. Mluví se o kvantitativních a kvalitativních metodách sociálního výzkumu. Tedy by pomohlo, kdyby se o evaluaci učilo jako o evaluaci. Protože by to pak mohli studenti začít dál využívat v organizacích.*“

Pro AK je nízká evaluační kultura také problémem v souvislosti s tvorbou politik. „*Evaluace by v konečném důsledku měla vést k tomu, aby se různé nástroje podpory zefektivnili.*“ Tak to funguje v krajinách se silnou evaluační kulturou, v ČR se politiky dělají od stolu – používají se minulé zkušenosti, neevaluuje se průběžně, ale po letech, kdy to už nikoho nezajímá. Mluví také o tom, že i stanovování pravidel pro strukturální fondy byl prostor pro evaluaci, ale naplnilo se to. Tehdejším argumentem byl nedostatek kapacit – AK se domnívá, že při objemech těchto fondů by se jednalo o marginální částky. JCH stručně poznamenává, že politická reprezentace evaluaci neřeší - na ministerstvech je spíš řeší úředníci. Stejně tak si to myslí i PA.

Co se týče komerčních subjektů, které by mohli podpořit rozvoj evaluace v českém prostředí, AK se obává, že zde zatím nejsou velcí privátní donoři s profesionální strukturou, které by tlačili na využívání evaluace či na efektivitu vynaložení se zdroji (pozn. autorky - AK teď mluví o subjektech, které by přerozdělovali miliony). AK se domnívá, že právě takovíto privátní donoři mohou být nositelem inovací i pro evaluace – od subjektů přerozdělujících veřejné zdroje, které dělají evaluace ex post, to neočekává. I na straně OOS vidí v tomto vztahu problém, protože neumí komunikovat s komerčními

subjekty. PA si taky myslí, že v současných podmínkách není komerční sektor hnací silou evaluace v OS. Společně s AK vidí spíš komerční donory, kteří poskytují finanční prostředky OOS, ale je to spíš v tradičních oblastech, kde efekt je přímočarý, jednoznačný a okamžitý.

Výzkumná otázka 3: Jaké je vnímání evaluace odborníky (evaluátory), kteří ji praktikují ve své pracovní činnosti?

Autorka zde uvádí přehled toho, jak evaluaci v předchozí analýza respondentky vnímají. AK upřednostňuje evaluaci ve smyslu sebe – učení, ale vidí, že v českém prostředí zatím převládá ex – post, kde je spíš pasivním objektem evaluace. JCH mluví převážně skrze optiku velkých profesionalizovaných organizací, které evaluaci využívají ve svých činnostech – zejména ale v souvislosti s projekty. Evaluace, kterou ona zná je strukturována a systematická a hodnotí ji pozitivně. IP mluvila pozitivně – popisovala rozvoj evaluace v českém prostředí. Co ale chybí, jsou dle jejího názoru kvalitní evaluátoři. Podobně věří rozvoji evaluace i PA, ale nezapomíná na své zkušenosti z praxe. Všechny respondentky vnímají evaluaci spíš jako integrální součást vedení projektu či organizace.

Pozitiva a příležitosti rozvoje

V této části by autorka ráda zmínila, že všechny evaluátorky ve svých odpovědích se dotýkaly pojmu kvalitní evaluace. Ani jedna z nich ji nedefinovala přímo. IP preferuje před sumativní evaluací přístup, který se zaměřuje na užitečnost evaluace. Užitečná evaluace, která se dál využije. To je pro ni kvalitní evaluace i pro PA, která k tomu doplňuje, že by měla být transparentní. AK silně zdůrazňuje kvalitní evaluaci jako sebe – učení samotné organizace. Pro JCH je kvalitní evaluace součástí kvalitního managementu organizace i přátelská externí evaluace, které se zaměřuje na zlepšení a rozvoj organizace. Vyvyšuje také programovou evaluaci, která je dolaďování a také o benchmarkingu, marketingu – znát svou konkurenci tak, abyste si vzájemně pomáhali a neblokovali zdroje. Co je důležité pro všechny čtyři, je kvalita konkrétního evaluátora a zadavatele. Kvalitní evaluace nevzniká jako “kšeft“, jako rutinně vyplněný formulář a nevytváří dojmologii.

Co se týče pozitiv evaluace, AK mluví pouze o jejím potenciálu – jeto pořád pole neorané a je potřeba na jejích podmínkách pracovat. „Evaluace může ukázat, jak realizovat aktivity s vyšším účinkem a menšími náklady.“ PA se naopak s pozitivy evaluace setkává ve své praxi, „Většinou je to tak, že se organizaci do toho moc nechce, ale pak je ráda,

protože jim to pomohlo v zkvalitnění – dáš jim data, doporučení – něco praktické, co se dál dá využít. “ Co evaluaci pomůže udržet si tyto pozitiva a dál se rozvíjet?

IP odpovídá jednoduše – *„dělat evaluaci a sdílet zkušenosti. Evaluace se dá dělat zadarmo – stačí se jenom sejít s lidmi z projektu a hodinu s nimi mluvit a pak to zmapovat. “* PA si myslí, že je to o lidech – třeba o IP, která téma evaluací otevírá a šíří. I přesto však, je potřeba z evaluací udělat téma – PA si myslí, že tato cesta vede spíš zezdola. Souhlasí s ní i AK, která mluví o vytvoření dobrých praxí v malém rozsahu, které se budou šířit dál. AK věří v systematickou práci zdola a věří na adaptaci – když další organizace uvidí úspěchy díky evaluaci, začnou ji dělat též (Hyánek, 2010). JCH to vidí podobně. Rozvoji evaluace překází jediné – *„není to téma. Člověk se zabývá tím, co považuje za důležité. “*

Od evaluace ke kritické analýze OS jako celku

Toto téma vyplynulo ze samotných rozhovorů. V prvotním plánu autorka chtěla původně mluvit o vztahu OS a evaluace v jednom směru a to, že se definuje evaluace a OS je statickým prvkem. Poznatky jsou natolik bohaté, že se autorka rozhodla je zařadit a porušit tak jednosměrnost výkladu. Respondentky nedefinovaly přímo OS, spíš popsaly atmosféru, v níž se transformuje a potvrzuje. Tímto se v podstatě autorka vrací na začátek této práce – popis současného stavu OS. Zmínky o důležitosti kontextu autorka nenalezla v rámci analýzy řešerše, ale v rámci rozhovorů s profesionálními evaluátorkami. (k důležitosti kontextu – Rossi, 1979; OECD, 1997; Lewis, 2001). Mluvily zejména o veřejné správě, českém systému a nastavení financování OS. V několika bodech se autorka bude vracet k předchozímu rozboru.

PA se domnívá, že současný stav evaluace není ani tak problémem v OOS, ale nastavení systému, protože jim evaluaci v rozpočtech neuznají. Jak už o tom PA mluvila u stavu a kultury evaluace, *„Ale řekněme si upřímně, většina OOS jde za tím, co je. Nemůžou se dlouhodobě zacilovat na jeden cíl, pokud jedou na institucionální peníze. Myslím si, že by to bylo hezké, kdyby se na to organizace hrají, ale praxe je taková, že evaluace není používána na širší zkvalitnění projektu. “* AK navazuje s tím, že evaluace by měla být integrální součástí nejen projektů OS, ale i dalších sektorů (viz Pestoffův trojúhelník, např. Skovajsa 2010) V zahraničí – třeba Finsku – evaluačním vzoru, když veřejné programy se

hodnotí průběžně, když selhávají, zruší se a jde se dál. Praxe v českých podmínkách zřídková.

JCH to jen potvrzuje svou pracovní zkušeností. „*Veřejná správa neevaluuje, neměří dopady ani výstupy správně. A potom se i ty jejich projekty podobají jeden na druhý, přičemž neodrážejí potřeby uživatelů. A nenavazují na předchozí projekty – například program EQUAL, který je plný nápadů a studií a nikdo to už nepoužívá.*“ Uzavírá to tím, že OOS jsou v důsledku mnohem dál s použitím a přístupem k evaluaci jako veřejná správa. Samozřejmě, je to případ od případu.

AK mluvila o přílišném zpochybňování, které brání k ustanovení jakýchkoli změn. Jedná se o systémový problém. Reforma je nebezpečné slovo. „*Vidím to jako obrovský problém české společnosti, že i když máme stejné příležitosti (nejsme méně inovativní, racionální, atd.) jako všude jinde, tak ten systém neumožňuje využít tyto příležitosti a kapacity.*“ Vztaženo k OS, organizace vkládají čas a kapacity do projektů, jsou ubité systémem. Podobně ubití jsou i úředníci. AK na základě srovnání svých zkušeností s českým prostředím, má pocit, že český systém je zatuchnutý a chybí mu dynamika. Další zvláštní vlastností českého prostředí je byrokratizace. Jak i naznačuje Lewis (2001), profesionalizace se někdy byrokratizuje. AK, společně s PA, vidí velký problém v tom, že vnější nastavení OS je proměňuje, zákony jsou stručné a každý si je vykládá po svém.

Struktura financování v podstatě nedává hodně možností českým OOS. Navíc, jak popsala JCH, „*OOS jsou tvrdý byznys. Někdy ani byznys nemá takové projektové řízení, jako mají OOS. Je to stejná konkurence – jediným rozdílem je zásady nepřerozdělování zisku.* (Salamon Anheier, 1998; Hyánek 2001) Další problém vidí AK v tom, že nastavení efektivnosti a účinnosti podléhá u OOS měkkým pravidlům, pokud vůbec existují. Velká část finančních zdrojů OOS jsou veřejného původu. Opět se vrací k otázce, kterou zmiňovala IP – „*kde jsou výsledky po takovém čase a nákladech*“ a přidává k tomu, a paradoxně po tolika kontrolách a auditech. Jak říká PA, OOS jdou po tom, co je – jsou závislé na veřejných financích, kde je velká byrokratizace a nemohou si vybírat. AK popisuje dopady takového nastavení – „*některé organizace podávají stejné projekty pořád dokola, mají na to zdroje, vykazují činnosti, ale pořád nelze vyhodnotit efektivnost. A zároveň nové subjekty, které v tomto systému ještě neumí hrát, tak se k zdrojům nemají šanci dostat, protože ty jsou obsazené těmi předchozími.*“ Jako hlavní příčinu vidí AK

v absenci trhu v českém prostředí – tržní subjekty zkrachují a jejich zdroje si rozdělí ostatní. V OS se status quo neustále reprodukuje. „*Nedostatek zdrojů může způsobit to, že se organizace přiblíží k evaluaci a budou pracovat efektivně, ale myslím si, že spíš se stane to, že můžou zaniknout organizace s potenciálem k změně a že při zdrojích zůstanou ty organizace, které ztratí svůj potenciál a budou napojené na ověřené penězovody.*“ AK se domnívá, že problému chybějící evaluace, které se neustále reflektují ve výše popsaném, se v budoucnosti v činnostech OOS nevyhneme.

POHLED ZÁSTUPCŮ OOS

Pro přehlednost textu autorka bude používat iniciály respondentek a respondentů: Blanka Blažková (BB), Tomáš Fliegl (TF), Kristina Mezereková (KM), Marie Zázvorková (MZ). Autorka dále zachovává používání iniciál pro profesionální evaluátorky. Autorka vyzorovala, že se u zástupců OOS výrazně zúžil pohled na evaluaci na konkrétní činnosti jednotlivých OOS a zároveň se spíš bránili obecnému pohledu, připomínali perspektivu své oblasti. Podobně jako u předchozích respondentek, je dobré si i zde popsat zázemí, ze kterého ke mně jednotliví zástupci OOS přicházeli.

BB – pracuje v ČvT o.p.s., což je jedna z nejprofesionálnějších organizací v ČR, koordinuje zde projekt “Kvalita nebo Kvantita?”, který je rozsáhle evaluován

TF – je projektovým managerem v Tamjdem o.p.s., což je progresivní organizace zaměřující se na dobrovolnictví

KM – aktuálně pracuje v organizaci Občanské Bělorusko o.s., ale v rozhovoru popisuje svou zkušenost projektové administrátorky z Arcidiécezní charity Praha

MZ – mluví za profesionalizovanou platformu FoRS, kde je odpovědná za sekci posilování kapacit

Jak BB, tak i MZ mají strukturovaný pohled na věc, který je založený na zkušenostech. TF pracuje v organizaci, která přímou zkušenost s evaluací nemá, nicméně v rámci svých studií veřejných politik a jejich evaluací. Tamjdem se díky tomu pomalu přibližuje k profesionalizaci a systematictější implementaci. KM má zatím zkušenosti

s pouze jednou evaluací, ale taky se plánuje tématu víc věnovat. Její zkušenost je také unikátní v tom, že popisuje negativní zkušenost.

Výzkumní otázka 1: Co je evaluace v českém prostředí?

Definice evaluace

BB popisuje evaluaci jako zjišťování toho, jak efektivní byl projekt, jak důležitý byl pro cílovou skupinu, jak korespondoval s jejími potřebami, jak efektivní bylo vedení projektu. Spíš než zhodnocení (ne)úspěchu projektu ji vnímá jako zpětnou vazbu o jeho průběhu. Jde taky o zmapování očekávání, porovnat to s realitou a říct si, co příště dělat lépe. Tímto chápáním se neliší od profesionálních evaluátorek, ani od KM, které k tomu přidává zmínku o efektivitě projektu a jeho přínosy.

MZ a TF vnímají evaluaci podobně jako profesionální evaluátorky i někteří teoretici, protože ji neoddělují od projektového řízení. MZ upozorňuje, že „*od začátku plánování je potřeba počítat s evaluací*“. Osobně jí vnímá jako porovnání toho, co bylo naplánováno a toho, co se uskutečnilo a to na základě nějakých kritérií. (např. DAC OECD, 2000; betterevaluation.org) Porovnává se za určitým daným účelem. TF mluví o evaluaci podobně a navíc kriticky dodává, „*přijde mi nelogické, že chybí jeden z kroků práce. Je logické se podívat dozadu a zjišťovat, zda to se dělalo, je k něčemu, a podle toho se i zařídit do budoucna*.“ Evaluaci vnímá jako systematickou činnost, dává jí přívlastek rigorózní. Dodává, že opravdu nejde mluvit o projektech bez evaluace, že i když má evaluace u nich povahu dílčího hodnocení, „*evaluujeme, protože to je součást naší práce. Je to součást zlepšování naší práce*.“

Interní vs. externí evaluace

MZ nemá přehled o úrovni evaluací u členů. Samotná platforma používá prvky interní evaluace (akční plán, monitoring, Valná hromada), ale nejsou strukturované. Když už se systematizovaná evaluace dělá, vidí v ní výhodu, že si organizace může sama vytvořit její metodologii. Ale přiznává, že nad případnými rozdíly neuvažovala. Zato KM v tom vidí velký rozdíl. *Interní evaluace si dělá organizace sama pro sebe. Myslím si, že organizace samy mají tendence nepracovat otevřeně se svými problémy*.“ Připouští, že má zkušenost s organizací, kde vedení takto přistupovalo k evaluacím a má to vliv na její optiku.

Externí evaluátor naopak pro KM vykazuje větší přínos pro organizaci, protože není zapleten do procesů v organizaci, je za to placený a má odstup již zmiňovaného cizince. Z podobných důvodů je k externí evaluaci nakloněna i BB. „*Projektový tým je pohlcen povinnostmi a aktivitami, má zúžený pohled na možnosti a metody – zužuje se variabilita.*“ Její zkušenost je taková, že evaluátor dává v průběhu projektu podněty k správnému směřování projektu. Zahrnuje to i popis úskalí, které se neobjevila na začátku. Pracujeme s nimi i pro další spolupráci (toto se blíží pojetí smíšené evaluace od IP či konceptu sebe – učení od AK). „*Cílem evaluace není něco hrát, že vše fungovalo skvěle – to je utopie* (JCH to popisuje jako formalistickou evaluaci), *ale spíš o to zmapovat si situaci tak, jak to je i s odkazem do budoucna.*“ Z tohoto pohledu, průběžná a závěrečná zpráva bude strategickým dokumentem pro další aktivity ČvT v oblasti GRV. TF rozdíl relativizuje, protože si myslí, že cíle obou jsou stejné. Liší se pouze prostředí, z něhož vyplývá potřeba evaluaci dělat – od donora či od lidí v organizaci. Když si však připustí ve svých úvahách existenci externích evaluací, upozorňuje, že když se evaluace bude občanským sektorem šířit hlavně skrze externí evaluace, povede to k formalizaci celého pohledu na evaluaci (byrokratizace, o které mluvila AK či Lewis (2001)). Lidí se s ní neztotožní a bude to pouze o číselných výstupech a hodnocení zvenku.

Formy, typy a oblasti evaluace

Na otázku, v jakých oblastech OS se evaluace používá, zástupci OOS se věnovali spíš svým oblastem zájmů a do sféry dojmů se nechtěli pouštět. MZ uvádí, že ve všech oblastech, kde FoRS působí (ZRS, GRV, humanitární pomoc), se evaluuje dlouho – evaluace jsou povinné (uvádí tak i IP). KM zná dobře pouze oblast ZRS, u ostatních oblastí (např. financované z ESF) pouze předpokládá evaluace – přijde ji logické, že by se to tam mělo dělat. BB taky pouze předpokládá, že evaluace je nepostradatelné „*jako hodnocení projektu, v profesionálním smyslu odehrává v OS i mimo ZRS a GRV. Dělá se v jakýchkoli projektech a činnostech, kde je potřeba zjistit, zda jsou potřebné, chtěné, správné a je potřeba zmapovat jejich dopad a naplánovat další činnosti.*“ I BB se takto kloní k chápání, že evaluace je součástí jakéhokoli projektu.

Co se týče forem a metod, BB mluví o tom, že v projektu “Kvalita nebo kvantita?” používají celé jejich spektrum. Společně s externí evaluátorkou, kterou je IP, si nastavili 5 oblastí, o které se zajímají, a jejich indikátory. „*Pro sběr dat se snažíme mít co nejvíc*

metod, abychom dosáhli co nejlepších výsledků.“ Průběžně monitorujeme, pracujeme se zápisy ze schůzek s cílovou skupinou (učitelé) a pracovními skupinami, dotazníky, hloubkové rozhovory a situační analýzy s monitorovacími návštěvami na pilotovaných školách (s audiovizuálním záznamem a rozhovory se žáky). Dotazníky dáváme i učitelům, kteří nejsou v projektu přímo zapojeni.

MZ primárně mluví o dvou evaluacích – v roce 2009 si sami sobě zadali evaluaci (IP byla v tom čase na čele sekretariátu FoRS, takže pomohla nastavit rámec evaluace) a v roce 2013 byli evaluováni MZV. *„Obě evaluace měly klasický průběh a zakládali se na principech DAC OECD.*“ Obě se začínaly průzkumem dokumentů od stolu, pak následoval dotazník pro zapojené skupiny, focus groups s klíčovými aktéry a pak s realizátory projektu. První verze zprávy byla revidována a po jejím zveřejnění se opět upravovala. Aktuálně jsou obě veřejně přístupné na internetu. Podobný průběh měla i evaluace, s níž má zkušenost KM ovšem s tím, že ta zahrnovala také návštěvu v místě implementace v Zambii. Jejich evaluátorka měla také k ruce expertku na oblast, na kterou se projekt zaměřoval. S dotazníkem a analýzou verbální zpětné vazby pracuje také TF – nadto využívá jako dílčí nástroj Facebook analýzy.

Normy, standardy a pravidla pro evaluaci

MZ vedle kritérií od DAC OECD standardy a kodex ČES. BB na druhou stranu uznává, že sice si při plánování evaluace vyhledali informace k tomu, jakých oblastí se dotýká, jak má vypadat a co od ní očekávat, od doby, kdy spolupracují s IP, už to nastavuje ona. *„Je nositelkou všech odborných aspektů k evaluaci v tomto projektu.*“

TF taky zná standardy z dílny ČES. Dodává, že je bere jako standardy pro externí evaluaci a přirovnává je k auditorským kodexům. Není spokojený s tím, že by se evaluace měla chápat pouze tímto způsobem (podobně jako AK). *„Evaluace nemá tradici a myslím si, že to lidé nemají ani ve svých hlavách – že by se zpětně a rigorózně koukali na své činnosti.*“ Po úvaze ale uznává, že když už externí evaluace probíhají, můžou se tam objevit problémy typu pán vs. správce, či organizace nemusí poskytovat veškeré informace (v tomto bodu je ve shodě s KM, ale v konfliktu s tím, co uvedla JCH, že když čekáte pomoc, musíte odhalit vše). *„Tím, že je to profesionální úkon na objednávku, tak tam musí být standardy.*“ Ale stále pro něj platí, že evaluaci by nejdříve měla šířit skrze její zvnitřnění na úrovni OOS - být součástí běžné manažerské práce. Autorka zde vyzývá, aby

si čtenář vzpomněl na to, jaké nebezpečí TF viděl v šíření evaluace pouze přes externí evaluace. Podobné chápání role norem a standardů vidí i KM. „*Je dobře, že existují. Ale není dobré, když se jich drží evaluátor striktně* (takovéto evaluace dráždily i AK i JCH), *protože do projektu jsou zapojeni lidé a ty nenaprogramuješ jako počítače. Vždy je dobré zohlednit podmínky, kontext, atd.*“ (K důležitosti kontextu – Rossi, 1979; OECD, 1997; Lewis, 2001)

Výzkumná otázka 2: V jakém kontextu se evaluace aktuálně nachází?

Všichni čtyři zástupci OOS vidí souvislost evaluace s profesionalizací. BB si váží toho, že ČvT je vysoce profesionalizovaná organizace (v tomto popisu neporovnává s dalšími OOS), která generuje validní výstupy a může si dovolit plánovat bez ohledu na aktuální nabídku grantů. Jako důvod tohoto stupně profesionality vidí to, že ČvT má specializovaná oddělení a má tedy kapacity. „*Situace je taková, že u žádání o grantové zdroje je konkurence, a je potřeba práci dělat co nejlépe, abychom v ní obstáli. Myslím si, že evaluace je způsobem, jak toho dosahovat a naši práci zefektivnit.*“ Dodává, že o data, která jsou získána skrze evaluaci, se organizace může opřít v projektových žádostech (podobnou zkušenost má i JCH v rámci Českého svazu žen). Jako další příčinu BB vidí v tom, že už nestačí mít dobrý úmysl, o kterém se obecně ví, že je potřeba.

MZ to vztahuje pouze na rozvojovou oblast, kde vnímá evaluaci jako dlouhodobý proces posledních 20 let. „*Myslím, že tlak na profesionalizaci je zejména od donorů. A samozřejmě je toho součástí evaluace, protože kdy je potřeba reportovat výsledky, musíte je reportovat podle něčeho.*“ Efektivnost, která jde ruka v ruce s profesionalizací, je pro FoRS téma a priorita. Evaluace dle MZ pomáhá učení a zvyšování efektivnosti. „*Na druhé straně, když člověk píše projekty, nemá čas to přemýšlet. Myslím si, že to proces – dávat důraz na to, aby projektové žádosti byly napsané správně, správně nastavené – od toho se odvíjí vše.*“ Zásadní roli v tom ale hraje kapacita organizace, kterou popisovala i BB. Evaluace stojí energii, lidské zdroje a finance. Je náročná na provoz a strategií a jejich vyvažování. MZ porovnává český a zahraniční OS z tohoto pohledu – britské velké organizace mají oddělení pro evaluace, v ČR jsou tři velké organizace, které si mohou zaplatit tým na evaluaci (ČvT, Charita, Adra) a ostatní OOS nemají ani na jednoho člověka. Propojovat nedostatek zdrojů, častější evaluování a profesionalizaci je sice logické, ale dle MZ nerealizovatelné, protože když má organizace potíže stěží nalezne

extra kapacitu na evaluaci. V oblasti ZRS mají od hlavního donora – MZV výhledy na tři léta, takže se nestabilita OS tolik nepromítá do této oblasti.

KM přiznává, že v momentu, kdy se dozvěděla, že její projekt bude evaluován, tak se polekala, jak to bude probíhat, ale nakonec byla ráda a zjistila, že je to k profesionalizaci potřeba (podobnou zkušenost, ale z hlediska evaluátorky má i PA). Možná OOS mají strach z evaluace, ale *„ono je to správně, OOS by měla pracovat efektivně. Sice má své specifika oproti komerčnímu sektoru, potřebuje, aby to dělala profesionálně. Pokud chceme pracovat s někoho penězi, třeba i peníze od firem, tak je tam tlak na profesionalizaci a je to správný tah na profesionalizaci.“*

TF to rozvíjí dál – kdokoli chce dělat něco pořádně, evaluace je toho součástí. V opačném případě se to dělá špatně. V jejich organizaci vidí limity procesu jejich profesionalizace v dílčím vyhodnocování a obtížném zachycování měkkých dat. A mimo vztah s donory, i když to taky trochu souvisí, vidí, že se OS obecně setkává s nedůvěrou – *„OS bere jako prostor na tunelování nebo na „for – profit in disguise“³¹ aktivitu. „Co se týče spojení s nedostatkem zdrojů, myslím si, že evaluace je demonstrací toho, že fungujeme dobře a že umíme přeměnit vstupy na přínosné výstupy.“* A to je podle něho hlavní motivace k evaluacím i pro ostatní OOS.

Stav a kultura evaluace v ČR

MZ na základě svých zkušeností z FoRS mluví o výrazném pokroku evaluací za posledních pár let. Popisuje hlavně zkušenost s MZV. TF taky mluví nejdřív o své organizaci, kdy se na evaluaci nekoukají rigorózně ve smyslu uvědomované systematické činnosti. Obecně je evaluace dle jeho názor v plenách. *„Není nám to vlastní, celkově našemu kulturnímu okruhu. Tam kde se na to netlačí, tam to není.“* (IP říkala, že po první zkušenosti s povinnými evaluacemi se organizace snaží o častější používání evaluace) Z větších organizací, které zná a ví, že dělají dobré věci dobře, evaluaci taky nedělají a spíš jdou taky dílčími kroky. KM zas hodnotí ZRS jako malý rybník, kde se lidi znají a kde je málo evaluátorů – má pocit, že většinu evaluací dělá IP.

Na takto popsaný stav evaluace v ČR a předchozí analýzu navazuje pohled zástupců OOS na kulturu evaluace v ČR.

³¹ Komerční firmy se hrají na OOS, ale přitom porušují zásadu nerozdělování zisku. Viz např. Anheier (2005).

Dle BB se o evaluaci v prostoru českého OS ví. Evaluace, se kterými se potkala nebyly formalistické chvalozpěvy, ale byly kvalitní, analyzovaly data všeho dostupného druhu a generovaly doporučení do budoucna. V oblasti GRV si myslí, že se evaluace dělá kvalitně. V dalším rozvoji evaluace vidí úskalí plynoucí z nastavení systému tím, že se evaluace plánuje až v průběhu projektu a ne už ve fázi jeho příprav. Může se tak lehce stát, že se nezachytí data, které mají významný vliv na evaluovaný aspekt či projekt jako takový. *„Ale ono to v podstatě ani jinak nejde realizovat jinak z praktických důvodů, protože peníze jsou v projektu až po jeho schválení. Až v tomto momentu mají realizátoři jistotu, že se projekt rozjede a ví, jaké mají k dispozici finanční prostředky a začínají plánovat.“*

MZ neví, jak přesně uchopit otázku kultury evaluace v českém prostředí. Oceňuje však aktivity evaluátorů – zejména z ČES – kteří se snaží o postupné zvyšování kvality evaluace v ČR. Jako dobrá metoda k jejímu posílení je peer reviews (Böhm, Píbilová, 2012). Vrací se však k problematice malého rybníku, jak jej popisovala KM, *„Je taky hrozně těžké najít někoho, kdo nemá konflikt zájmů, kdo nebyl zahrnut v jednom z projektů evaluované organizace, atd.“* Dodává, že ne všechny evaluace jsou kvalitní a je určité potřeba na nich pracovat. KM na základě toho, co o evaluaci zná, to vidí pozitivně. Soudí, že současní evaluátoři v ZRS jsou spíš nadšenci, kterým na tom záleží než na profit orientované osoby, co se nebojí věci šidit.

BB taky oceňuje metodu peer reviews a hodnotí ji jako oboustranně přínosnou – organizace, co jí iniciuje, dostává dobrou zpětnou vazbu. A zas organizace, které ji tu zpětnou vazbu dávají, mohou vidět pod pokličku projektu jiné organizace dřív, než je hotový. To není běžné, protože je tu boj o zdroje. Co se týče ztráty know how, ČvT se svým projektům věnuje na dlouhodobé bázi – to je jejich kontext – a bez toho to nejde – zdůrazňovali jej tak zahraniční příspěvky (Rossi, 1979; OECD, 1997; Lewis, 2001) i zpovídání evaluátorky. I když BB doporučuje vybírat informace ke sdílení, považuje jej za *„cestu ke sladění se a systematizaci práce.“*

Podpora evaluace ze strany akademického sektoru, tvůrců politik a komerčních subjektů

KM neví nic o systematizované podpoře evaluace akademickou sférou. Její podporu ze strany tvůrců politik zpochybňuje i jejich zájem o ZRS. V komerční subjekty má víru – i když s nimi nemá zkušenost, že s rozvinutějšími programy společenské

odpovědnosti se budou víc zajímat o podporu OOS a tím i o evaluaci, aby věděli, že peníze jdou na dobrou věc a dobře. Co se týče akademického prostředí, jako ČvT spolupracují s konkrétními pracovníky, ale neví o plošném řešení.

MV na rozdíl od BB, vidí velký posun v podpoře evaluace na MZV, kteří jsou ale spíš policy deciders (ti co o politice rozhodují). „*Mají na to peníze, tam podpora je a snaží se to zlepšovat. Vnímají to jako důležitou věc.*“ V rámci jejich platformy MV uvádí, že mají několik vysokých škol jako členy. Sama pocituje nárůst zájmu z akademické oblasti o evaluaci ZRS a uvádí to na příkladu zvýšeného počtu diplomových prací. S komerčními subjekty nemá zkušenosti.

TF naopak hodnotí podporu akademické sféry jako slabou a důvodem je blízkost evaluace k praxi. Evaluace používá vědecké metody, ale přizpůsobilo se to praxi. (UNDP, 2009; Rossi, 1979; Lewis, 2001) „*Myslím, že ani nejsou knihy o evaluaci v českém prostředí, myslím, že časopis ČES je tak všechno.*“ Podpora evaluace komerčními subjekty je na rozdíl od KM pro TF obměnou perspektivy – donor, co chce vědět, co se děje s jeho příspěvkem. K politickým reprezentacím je TF velmi kritický, protože „*jak mohou podporovat rozvoj evaluace u OOS, když to sami nedělají*“. Vidí také nereálnost evaluování každého projektu, který získal zdroje od veřejné správy – stálo by to víc než samotné příspěvky.

Výzkumná otázka 4: Jaká je role evaluace v českých OOS?

Impulzy k zájmu o evaluaci

Pro KM to nebyl spontánní zájem o evaluaci, ale nařízení od ČRA. Podobným závazkem byla evaluace i pro projekt, který zde hodnotí BB. Sami se však v týmu rozhodli, že evaluaci vykonají v takovém velkém rozsahu. MZ na obou zde prezentovaných evaluacích měla stejná očekávání – aby byli pro ně využitelné pro jejich platformu (tento koncept preferuje i IP). KM očekávala od evaluace nejdřív to nejhorší. Ale nakonec to bylo velmi pozitivní a přínosné. Nebyla to kontrola, ale spíš vhléd do projektu.

Přijetí a přínosy

Na tyto očekávání MZ navazuje tím, že „*práce s výsledky evaluace je nejdůležitější věc na celém procesu.*“ MZ chápala evaluaci jako něco pro jejich organizaci, něco co ji pomůže. I když se neztotožní se všemi doporučeními, berou je vážně. Nicméně, pro MZ

velice záleží na kvalitě evaluace. „Pokud zadavatel, resp. evaluovaný má dobrou komunikaci s evaluátorem a pracuje s ním v jakési shodě s tím, že ohledně průběhu evaluace a očekáváním o doporučeních, tak se s tím dá pracovat dál.“ Zpětná vazba je důležitá i pro TF, protože často nejsou přítomni na místě konání akce. Je to určující taky pro jejich plánování. Otázka na přínosy evaluace mu přijde paradoxní, protože jeho organizace se snaží zlepšovat jejich aktivity průběžně.

Zpráva evaluace, se kterou má KM zkušenost, byla podobně finalizována, jak to popisovala MZ u těch, které zná zas ona. Zkušenost KM je specifická (v kontextu této analýzy) v tom, že se s výstupy evaluace dál nic nedělo. Projekt od Charity Praha převzala Charita ČR, přičemž vedení pražské pobočky se o evaluaci nezajímalo. „Myslím si, že vedení by správně mělo na základě toho směřovat projekt a má to vliv i na jejich další práci.“

Kvalitní evaluace

Pro BB je to „maximálně objektivní zpráva, která nemá za cíl říct “vše bylo dobře“ a “vše bylo špatně“.“ Je to spíš zdroj maxima informací pro, to, abychom mohla udělat plán dalších činností. Pro MZ evaluace není kontrola, vnímá jí jako součást projektového cyklu, který je zahrnut už na začátku. Externí evaluace je pro ni odrazem kvality evaluátora. TF rovněž chápe evaluaci jako součást projektové činnosti – jde ale dál, nerozlišuje interní a externí evaluace, protože evaluace je součástí jakéhokoli manažerského procesu. KM taky definuje evaluaci v obecnějších rysech – „Kvalitní evaluace ti řekne, co je špatně, proč a to proč je důležité. A zároveň ti dá doporučení, jak to napravit. Zároveň ti to dává v kontextu, který v realitě opravdu je. Bez tohoto to nemá smysl – když tam není kontext.“

ZÁVĚRY

Neboli závěrečná výzkumná zpráva shrne zjištění i s ohledem na zvolenou metodologii. Následovat bude závěrečná glosa, která se pokusí naplnit autorčinu ambici vyjádřit prognózu evaluace v českém občanském sektoru.

Cílem práce není podat generalizovaný pohled na evaluaci v českých organizacích občanského sektoru. Nechce vytvářet „dojmologie“. Jedná se tu spíš o to, shrnout dostupné informace na jedno místo a popsat situaci evaluování v českých OOS. Tvrzení, které autorka v práci uvádí, jsou podložena a vyrůstají z dat získaných v rámci pátrání v rámci přípravy této diplomové práce. Autorka sice mluví v práci o evaluaci v obecných intencích, ale jediným účelem toho je zjednodušení výkladu. Ve všech částech práce se snaží zdůrazňovat kontext a zázemí, z něhož informace vyrůstají.

Předkládaná práce určitým způsobem předkládá popis stavu evaluace v občanském sektoru v době, kdy české prostředí vstřebává fundamentální změny nastavení (Nový občanský zákoník) a ve vzduchu visí koncepty profesionalizace a krize zdrojů. Takto si ve zkratce autorka definovala současný stav občanského sektoru. I tyto předpoklady byly zejména v rámci interpretace rozhovorů na několika místech zpochybněny – Jana Chržová uvedla, že o krizi zdrojů se mluví v občanském sektoru už od 90. let a veskrz všichni zpovídání se klonili k pohledu na evaluaci jakožto přirozené součásti projektového řízení. Mluvit proto o profesionalizaci v souvislosti s evaluací je v podstatě zbytečné, protože jedno bez druhého nemůže být. Navzdory tomu zjištění, autorce toto spojení posloužilo k otevření zajímavých aspektů.

Autorka nechtěla vejít do hlavní problematiky nepřipravená a proto se nejdříve věnovala zahraniční literatuře. Získala tak přehled o tom, jakými způsoby je možné definovat evaluaci, jakými se řídí pravidly, jaké používá metody, jaké různé typy existují, čím je specifická pro občanský sektor a jaké jsou její aktuální výzvy. Vycházela přitom opět z kontextu – konkrétně anglosaského okruhu. Definice, která nebrání implementaci do žargonu projektového řízení, je dle autorčina uvážení ta od UNICEF, že evaluace je *efektivní cesta, jak zachytit poučení ze zkušeností, které se mohou využít k zlepšení programů, projektů, aktivit i celých organizací* (Karkara, 2014, s. 13) Evaluace nezávisle na tom, v jakém kulturním prostředí se používá metody sociálních výzkumů – nejedná se

však o takovýto výzkum, je blíž praxi a klade vysoký důraz na kontext zkoumaného jevu. Pro občanský sektor je relevantní zejména ty programové evaluace.

Co se týče zásad, v českém i anglosaském prostředí se využívají s menšími odchylkami stejné. Evaluace by měla dbát na relevanci, účinnost, hospodárnost, dopad a udržitelnost (DAC OECD, 2000). Na základě rozhovorů autorka doplňuje užitečnost jako zásadní aspekt. V anglosaském prostředí se evaluace potýká s byrokratizací evaluace a vysokými požadavky na evaluaci a na samotné organizace občanského sektoru.

V následné části autorka popisovala, jak bude zkoumat dokumenty a data striktně z českého prostředí. Zvolila si hloubkové rešeršní šetření a expertní polo – strukturované rozhovory. Posléze je analyzovala a interpretovala. Autorka upravovala v průběhu přípravy práce metodologii – konkrétně opustila metodu snowball, která neobsáhla obecné vyměření občanského sektoru. Autorka tedy nebadala lineárně, ale výzkum měl spíš spirálovitý průběh.

Autorka v rešeršním šetření primárně hledala dokumenty relevantní pouze evaluaci v občanském sektoru obecně. Celkově se ukázalo, že zvolené obecné chápání občanského sektoru je problematické, protože zahrnuje široké spektrum oblastí a zároveň k danému tématu nejsou zatím zdroje (v rozhovorech snaha o zhodnocení obecného stavu hraničilo až s vytvářením pouhých dojmů). V rámci rešeršního šetření se věnuje i rozboru zpracování evaluace na úrovni veřejné správy konkrétně ministerstev. Důvodem je závislost velké části občanského sektoru na zdrojích z tohoto prostředí.

Odchyłka ve validitě tedy může být způsobená povahou a kvalitou materiálů. Autorka si zároveň uvědomuje, že vliv má i nesprávně zvolená metoda výběru respondentů a respondentek (snowball, který taky neobsáhl obecné vyměření občanského sektoru). Na svou obhajobu uvádí, že v zde prezentované skupině lze vidět různá napětí, která prohlubují vyplývající znalosti. Zvolené metody byly pro dané účely vhodně zvolené, protože i při takovém rozpětí, se objevili základní významná témata, která propojují jednotlivé části předkládané diplomové práce i evaluace OOS obecně.

Autorka přiznává, že její práce neodhaluje jednotlivé formy a techniky evaluace v zahraničí či v ČR. Odklon od tohoto typu popisu nastal v rámci přípravy předkládané práce v momentu, kdy se autorka začala setkávat s profesionálními evaluátorkami a

zástupci OOS. Autorka zasadila evaluaci pouze do kontextu OOS, nicméně, jak se i v rámci předkládaného výzkumu ukázalo, důležitý je společenský kontext. Kultura evaluace odráží kulturu společnosti obecně. Kontext se v rozboru anglosaských zdrojů i v rámci rozhovorů ukazuje jako rozhodující. Kontext si lze představit, jako křeslo u lékaře, do kterého usadíte fenomén – svého pacienta, který chcete zkoumat – vyšetřit.

Na rozdíl od českých dokumentů, které autorka analyzovala, respondenty a respondent nevnímali evaluaci jako technickou část na konci projektového cyklu. Autorka v průběhu přípravy předkládané diplomové práce jasně viděla, že by evaluační přístup měl být součástí profesionální výbavy každého projektového manažera a manažerky v každé OOS. Autorka vnímá evaluaci jako proces, který vyživuje v jednotlivci reflektivní procesy, podpořila kvalitní dialog a zefektivnila artikulaci informací v rámci skupiny.

V následující části autorka shrne zjištění bádání o evaluaci OOS na český způsob. Učiní tak na základě kombinace předpokladů, které byly stanoveny v rozboru aktuálního stavu OS v ČR, zjištěních z rešeršního šetření a významných témat z rozhovorů. Autorka předpokládá, že tak odpoví na stanovené výzkumné otázky.

- Nestabilita zdrojů v českém OS a rostoucí konkurence OOS vyvolá vzestup evaluace
 - Přímo nepotvrzeno v literatuře
 - Konkurence mezi OOS byla naznačena, nicméně nebyli nalezeny zdroje potvrzující nestabilitu zdrojů a tím i následný zájem o evaluaci
 - Současná čerstvá vlna zájmu o evaluaci v českém OS
 - Evaluace se často chápe v souvislosti s čerpáním peněz a ve vztahu donor – příjemce
 - OOS mají obavy ze sdílení know how a výsledků evaluací, protože mají strach z jejich ukradení – dopad konkurence a omezených zdrojů
 - Překážka rozvoji evaluace - zdroje - finance, lidské zdroje, čas, energie – kapacita organizace – napětí mezi provozem a strategií v OOS

- Evaluace v českém OS je spojena s profesionalizací a využíváním postupů managementu (řízení organizace)
 - Výslovní spojitost nalezena nebyla, nicméně formy hodnocení a monitoringu v řízení OOS se objevily – s ohledem na uvedení definice evaluace lze tedy soudit, že evaluace je spojena s profesionalizací a využitím technik managementu
 - Oslovené osoby z praxe vidí evaluaci jako součást profesionální a systematické práce vedení OOS
 - Až na jednoho respondenta vidí oslovené osoby napětí mezi interní a externí evaluací a určení role evaluátora
 - Kvalitní evaluace – co to znamená – ideálně by měla naplňovat výše zmíněnou definici
 - Využití evaluace dál – práce s jejími výstupy – buď jsou ignorovány anebo jsou velmi očekávané – záleží na úrovni profesionalizace a kapacitě OOS

- Transformace a nedávná minulost má vliv na podobu evaluace v českém OS
 - Paradoxně proměna občanského sektoru má vliv na evaluaci tím, že jí zatím řeší pouze okrajově, resp. systematicky pouze ve vybraných oblastech OS
 - Někde evaluace povinná – projekty financované MZV; při čerpání evropských zdrojů (MMR, MPSV)
 - Špatné chápání evaluace v oblasti sociálních služeb – inspekce není evaluace
 - Neexistuje systematická podpora ze strany státu, akademické obce či komerčního sektoru – OOS jsou často lépe s porozuměním evaluace než tyto sektory
 - Od evaluace ke kritické analýze OS jako celku – stav evaluace odráží stav OS a české společnosti obecně

ZÁVĚREČNÁ GLOSA

Na základě přečtené závěrečné zprávy o evaluaci v českém občanském prostředí by se autorka ráda pokusila o odhad prognózy a případná doporučení k rozvoji evaluace OOS v českých podmínkách. Sice evaluace není úplně novým pojmem v českém prostředí, lze mluvit o čerstvé vlně zájmu o ní. Autorka považuje evaluaci OOS za výjimečnou vzhledem k tomu, že OOS pracují s hodnotami, které jsou obtížněji měřitelné než monetární zisk.

Autorka předpokládá, že se evaluaci bude věnovat větší a větší pozornost. Je nicméně velmi důležité, aby se nevníkala pouze skrze povinné externí evaluace, ale aby se vnímala i jako fundamentální část manažerské praxe. Vývoj vidí pozitivně, nicméně nezapomíná na upozornění od Anny Kadeřábkové, která mluvila o organizacích, které léta taktizují a čerpají příspěvky dle toho, jaké oblasti se nejvíce podporují. Evaluace je spojena se strategickým plánováním, není o vychytávání nejlepších zdrojů. Systém se zřejmě neotevře evaluacím shora a je tedy potřeba podporovat a šířit příklady dobré a relevantní evaluační praxe na úrovních samotných organizací.

Autorka se domnívá, že snaha o posílení evaluace a jejího využívání, musí jít z několika stran (v těchto doporučeních se mísí poznatky získané díky této diplomové práci s osobním přesvědčením autorky, které získala v rámci studia na KSOS FHS UK a v průběhu svých zkušeností v OOS, sociálních podnicích a spolupráci s freelancery)

- Vzdělávat organizace k evaluaci; učit na relevantních vysokých školách o evaluaci jako evaluaci
- Vytvářet sítě zájemců o evaluaci a propagovat evaluaci a její pozitiva a nejen jako externí variantu (už se děje v České evaluační společnosti)
- Odmytizování občanského sektoru – říct nahlas – občanský sektor je konkurenční prostředí s omezeným trhem zdrojů, profesionalizace není znakem byrokratizace a komercializace, ale znakem efektivního řízení, které není výsadou komerčních subjektů a velkých organizací
- Tlačit na tvůrce politik, aby vytvářeli kvalitní meta – evaluace evaluací, čímž selepší i samotné evaluace

Pro autorku je na evaluaci přitažlivé to, že se v nejširším smyslu jedná o strukturované, reflektivní a kritické myšlení v praktickém užití. To znamená, že evaluace se vyskytuje v různých oblastech – marketing, PR, tvorba veřejných politik, politická

lobby, výkonnost zaměstnanců, měření účinnosti managementu, témata občanského života a společnosti a mnoho dalších jiných. Je zajímavé sledovat, že závěr předkládané diplomové práce je v podstatě docela samozřejmé zjištění.

Pokud se tedy nechceme podílet na reprodukci statusu quo občanského sektoru, měli bychom evaluaci začít brát vážněji.

BIBLIOGRAFIE

- nejsou zde uvedené zdroje získané prostřednictvím hloubkového rešeršního šetření, které jsou uvedené v rámci textu předkládané diplomové práce
- řazeno abecedně

Aktuální stav českého občanského sektoru

ANHEIER, H. K. (2005): *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.

BENDA, V. (1978 - 1979): Paralelní polis. In: PREČAN, V. ed. (1990): *Charta 77 1977 – 1989. Od morální k demokratické revoluci*. Bratislava: Československé dokumentační středisko, Ústav pro soudobé dějiny ČSAV.

CUMMING, G. D. (2008): French NGOs in the Global Era: Professionalization „Without Borders“?. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 19 (4).

MARADA, R. (2005): *Růstová dilemata občanského sektoru: Institucionální expanze a hodnotová eroze*. Brno: Masarykova univerzita.

POTŮČEK, M. (1997): *Nejen trh*. Praha: Slon.

POTŮČEK, M. (2005): *Veřejná politika*. Praha: Slon.

PUTNAM, R. D. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*. Vol. 6 (1).

ROSENMYER, T. (2005): *Soukromý neziskový sektor*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.

SALAMON, L. M., ANHEIER H. K. (1998): Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross – Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 9 (3).

SKOVAJSA, M. et al (2010): *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.

TOEPLER, S. (2006): Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 17 (2).

VAJDOVÁ, T. (2005): An Assessment of Czech Civil Society in 2004: After Fifteen Years of Development. Praha: CIVICUS Civil Society Index Report for the Czech Republic.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ASOCIACE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ JIHOMORAVSKÉHO KRAJE (2014): Průvodce novým občanským zákoníkem pro NNO. [online]. annojmk.cz. [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.annojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/pruvodce-novym-obcanskym-zakonikem-pro-nno-2014.pdf>>.

ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ ČESKÉ REPUBLIKY (2013): Reakce asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR) na zamítnutí zákona o statusu veřejné prospěšnosti. [online]. avpo.cz. [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.avpo.cz/2013/reakce-asociace-verejne-prospesnych-organizaci-cr-avpo-cr-na-zamitnuti-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti-2/>>.

CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ (2014): Důvěra některým institucím veřejného života v březnu 2014. [online]. cvvm.soc.cas.cz. [Citováno 14. května 2014]. Dostupné na URL: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7205/f3/po140328.pdf>.

CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ (2014): Postoje občanů k fungování demokracie v ČR – únor 2014. [online]. cvvm.soc.cas.cz. [Citováno 14. května 2014]. Dostupné na URL: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7190/f3/pd140305.pdf>.

ČESKÁ TELEVIZE (2013): Rozpočet hladce prošel sněmovnou. [online]. ceskatelevize.cz. [Citováno 14. května 2014]. Dostupné na URL:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/255296-rozpocet-hladce-prosel-snemovnou/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2013): Satelitní účet neziskových organizací. [online]. apl.czso.cz [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat>.

EURACTIV.CZ (2013): fondy EU 2014 – 2020 brzdí zatím neschválený právní rámec. [online]. euractiv.cz. [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: <http://www.euractiv.cz/regionalni-rozvoj/clanek/jednani-o-budouci-kohezni-politice-komplikuje-zatim-nedokonceny-pravni-ramec-fondy-eu-010755>>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY (2013 – 2014): Nový občanský zákoník – Aktuální schválená verze: Texty zákonů. [online]. obcanskyzakonik.justice.cz. [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/texty-zakonu/>>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY (2013 – 2014): Obecná část nového občanského zákoníku. [online]. obcanskyzakonik.justice.cz. [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/user_upload/informacni_brozury/MS_brozura_obecna_cast.pdf>.

MONITOR (2013): Přehled státního rozpočtu 2012. [online]. monitor.statnipokladna.cz. [Citováno 14. května 2014]. Dostupné na URL: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/statni-rozpocet/>>.

NEZISKOVKY.CZ (2013): Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v České republice za rok 2012. [online]. neziskovky.cz. [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: http://www.neziskovky.cz/sdata/CzechRepublic_CSOSI_2012_532.pdf>.

RADA VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE VLÁDY ČR (2014): Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012. [online]. vlada.cz. [Citováno 14. května 2014]. Dostupné na URL: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-115248/>>.

STRUKTURÁLNÍ FONDY: Otázky a odpovědi. [online]. strukturalni-fondy.cz. [Citováno 12. května 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/FAQ>>.

Metodologie

BERG, B. L. (2001): Qualitative Research Methods for the Social Sciences. Boston: Allyn and Bacon. Citováno dle WILDEMUTH, B. M. (2009): Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport CT: Libraries Unlimited.

BOOTE, D. N., BEILE P. (2005): Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. Educational Researcher. Vol. 34 (6).

DISMAN, M. (2002): Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum.

HENDL, J. (2005): Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál.

MOLNÁR, Z.: Úvod do základů vědecké práce (aneb jak napsat úspěšnou disertaci): Syllabus pro potřeby semináře doktorandů.

WILDEMUTH, B.M. (2009): Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport CT: Libraries Unlimited.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKÁ EVALUAČNÍ SPOLEČNOST (2011): Czech Evaluation Team. [online]. czecheval.cz. [Citováno 8. května 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.czecheval.cz/index.php?id=18&L=0>>.

EVALUACE.COM: Webové stránky Inky Píbilové. [online]. evaluace.com. [Citováno 8. května 2014]. Dostupné na URL: <http://www.evaluace.com/>.

NECHYBUJTE.CZ (2014): Slovník současné češtiny – heslo „rešerše“. [online]. nechybujte.cz. [Citováno 8. května 2014]. Dostupné na URL: <http://www.nechybujte.cz/>.

SOCIOLOGICKÉ PROJEKTY (2014): Metody kvalitativního výzkumu. [online]. haltmarova.cz. [Citováno 9. května 2014]. Dostupné na URL:<<http://haltmarova.cz/metody/kvalitativni/>>.

VÁVRA, M., ČÍŽEK, T. (2010): Studijní podklady: Sekundární analýza socio – ekonomických dat a zdroje dat. Praha: Sociologický ústav AV ČR. [online]. lsvv.soc.cas.cz [Citováno 8. května 2014]. Dostupné na URL:<http://lsvv.soc.cas.cz/studijni%20podklady_zdroje%20dat.pdf>.

VĚDECKÉ METODY PRO DOKTORANDY (2009 – 2010): Vědecké metody ve společenských vědách (pro doktorandy). [online]. doctorandus.info. [Citováno 8. května 2014]. Dostupné na URL:<www.doctorandus.info/info/e_kapitoly/vedecke_metody.doc>.

Rešeršní šetření

INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKÁ EVALUAČNÍ SPOLEČNOST (2014): Knihovna. [online]. czecheval.cz. [Citováno dne 9. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.czecheval.cz/index.php?id=4&L=0>.

ČESKÁ EVALUAČNÍ SPOLEČNOST (2014): Konference 2014: Kvalita evaluací a evaluační standardy v ČR. [online]. czecheval.cz. [Citováno dne 9. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.czecheval.cz/?id=59>.

ČESKÉ FÓRUM PRO ROZVOJOVOU SPOLUPRÁCI (2014): Publikace. [online]. fors.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.fors.cz/sdruzeni-fors/dokumenty/publikace/#.U56z7PI_uxU>.

ČESKÉ FÓRUM PRO ROZVOJOVOU SPOLUPRÁCI (2014): Publikace, na nichž se FoRS spolupodílel. [online]. fors.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: http://www.fors.cz/sdruzeni-fors/dokumenty/publikace-na-kterych-se-fors-spolupodilel/#.U56z9_1_uxU.

RADA VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (2013): úplné znění hlavních oblastí státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok

2014. [online]. vlada.cz. [Citováno dne 13. června 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/uplne-zneni-hlavnich-oblasti-statni-dotacni-politiky-114107/>>.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY (2010): Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy. [online]. kormoran.odok.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: [http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/15CD4A0EBBCA444EC12576BA002CF429/\\$FILE/92%20p%C5%99%C3%ADloha%20w100201a.0092.pdf](http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/15CD4A0EBBCA444EC12576BA002CF429/$FILE/92%20p%C5%99%C3%ADloha%20w100201a.0092.pdf).

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCI: Fórum Evropského sociálního fondu. [online]. forum.esfcr.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: <https://forum.esfcr.cz/>.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND (2004 – 2006): Hodnocení programů rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti. [online]. evaluace.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.evaluace.cz/index.htm>.

ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA (2009): Evaluace projektů. [online]. czda.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.czda.cz/rozvojova-spoluprace/evaluace-projektu-.htm>>.

Definice metody evaluace s využitím zahraničních poznatků

ANHEIER, H. K. (2005): Nonprofit Organizations: Theory, management, policy. London: Routledge.

CARDEN, F., ALKIN, M. C. (2012): Evaluation Roots: An International Perspective. Journal of MultiDisciplinary Evaluation. Vol. 8 (17).

COUSINS, J. B., GOH S. C., ELLIOTT C., AUBRY T., GILBERT N. (2013): Government and Voluntary Sector Differences in Organizational Capacity to Do and Use Evaluation. Elsevier: Evaluation and Program Planning. Vol. 44.

DAVIES, R. (2001): Monitoring and Evaluating NGO Achievements. Cambridge: Monitoring and Evaluation NEWS.

EBRAHIM, A. (2003): *Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs*. World Development. Vol. 31 (5).

GARGANI, J. (2013): *What can practitioners learn from theorists' logic model?*. Elsevier: Evaluation and Program Planning. Vol. 38.

GINSBERBERG, L. H. (2001): *Social Work Evaluation: principles and methods*. Needham Heights: Pearson Education Company.

HERMAN, R. D., RENZ, D. O. (1999): *Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 28 (2).

KARKARA, H., SEGONE, M., CATSAMBAS, T., RUGH, J. ed. (2014): *Advocating for Evaluation: A toolkit to develop advocacy strategies to strengthen an enabling environment for evaluation*. UNICEF.

LEWIS, D. (2001): *The Management of Non – Governmental Development Organizations: An Introduction*. London, New York: Routledge studies in the management of voluntary and non – profit organizations.

MAYNE, J. (2010): *Building an Evaluative Culture: the Key to Effective Evaluation and Results Management*. The Canadian Journal of Program Evaluation. Vol. 24 (2).

MORARIU, J., ATHANASIADES, K., EMERY, A. (2012): *State of Evaluation 2012: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector*. Innovation Network.

NEUMAN, A., SHAHOR, N., SHINA, I., SARID, A., SAAR, Z. (2013): *Evaluation Utilization Research: Developing a Theory and Putting It to Use*. Elsevier: Evaluation and Program Planning. Vol. 23.

PALFREY, C. F., PHILLIPS, C. J., THOMAS, P., EDWARDS, D. C. (1992): *Policy Evaluation in the Public Sector: Approaches and Methods*. Aldershot Hants: Avebury Ashgate Publishing Limited.

ROSSI. P. H., BERK, R. A. (1990): *Thinking About Program Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.

ROSSI, P. H., FREEMAN, H. E. (1979): *Evaluation: a Systematic Approach*. Newbury Park: Sage Publications.

ROSSI, P. H., LIPSEY M. W., FREEMAN H. E. (2004): Evaluation: A Systematic Approach. Thousands Oaks: Sage Publications.

SALAMON, L. M., ANHEIER H. K. (1998): Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross – Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 9 (3).

STUFFLEBEAM, B. L., SHINKFIELD, A. J. (2007): Evaluation Theory, Model, and Applications. San Francisco: Jossey – Bass.

UNEG (2005): Norms for Evaluation in the UN System. In: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2009): Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York: UNDP.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2009): Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York: UNDP.

WOOD, B. et al (2011): The Evaluation of the Paris Declaration: Phase 2 (Final Report). Copenhagen: Danish Institute For International Studies.

INTERNETOVÉ ZDROJE

AID EFFECTIVENESS (2009): The Paris Declaration Principles. [online]. aideffectiveness.org. [Citováno dne 14. června 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.aideffectiveness.org/Themes-The-Paris-principles.html>>.

AUGUR PROJECT – CHALLENGES FOR EUROPE IN THE WORLD IN 2030 (2012): The Role and Structure of Civil Society Organizations in National and Global Governance Evolution and outlook between now and 2030. [online]. augurproject.eu. [Citováno dne 14. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.augurproject.eu/IMG/pdf/cso_note_provisional_draft5_june_2012.pdf>.

BETTER EVALUATION: DAC Criteria. [online]. betterevaluation.org. [Citováno dne 14. června 2014]. Dostupné na URL: <http://betterevaluation.org/evaluation-options/dac_criteria>.

MY M&E PLATFORM (2014): 2015 - International Year of Evaluation. [Power point
Prezentace]. [online]. mymande.org. Dostupné na URL: <
<http://www.mymande.org/evalyear>>.

MURPHY, D. F. (1999): Developing a culture of evaluation. [online]. tesol-france.org.
[Citováno dne 14. června 2014]. Dostupné na URL: [http://tesol-
france.org/articles/murphy.pdf](http://tesol-france.org/articles/murphy.pdf).

PŘÍLOHY

1. Výsledky hloubkového rešeršního šetření
2. Medailony o respondentkách a respondentovi – profesionální evaluátorky a zástupci organizací občanské společnosti se zkušeností s evaluací ve svých činnostech
3. A) 4 scany informovaných souhlasů se zástupci organizací občanské společnosti se zkušeností s evaluací ve svých činnostech (řazeno chronologicky)

B) 4 scany informovaných souhlasů se profesionálními evaluátorkami (řazeno chronologicky)
4. Scénář polostrukturovaných rozhovorů se zástupci organizací občanské společnosti se zkušeností s evaluací ve svých činnostech a s profesionálními evaluátorkami
5. Slovník pojmů z anglosaského prostředí – vypracováno dle autorky

PŘÍLOHA 1

Výsledky hloubkového rešeršního šetření

(V abecedním pořadí v každé kategorii)

- **Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze – kvalifikační práce**

BÍLKOVÁ, M. (2011): Evaluace dobrovolnického programu „Dobrovolníci v nemocnici“ [diplomová práce]. Praha: Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

COUFALOVÁ, M. (2006): Zavádění pracovních postupů a jejich změny v neziskové organizaci. [diplomová práce]. Praha: Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

HERINKOVÁ, J. (2012): Preventivní programy kyberšikany v ČR. [bakalářská práce]. Praha: Institut sociologických studií, Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova.

MARKOVÁ, P. (2011): Evaluace programů prevence závislosti v Novém Městě nad Metují [bakalářská práce]. Praha: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova.

PROKOPOVÁ, P. (2012): Systém hodnocení kvality sociálních služeb v občanském a veřejném sektoru. [diplomová práce]. Praha: Katedra Studií občanské společnosti, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

REMR, J. (2010): Teorie a praxe evaluačních šetření v České republice [disertační práce]. Praha: Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova.

ŠIŠLEROVÁ, J. (2012): Evaluace jako součást veřejně - politického procesu, [diplomová práce]. Praha: Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova.

ŠPIDLENOVÁ, K. (2011): Participace uživatelů na hodnocení kvality služeb ve vybrané neziskové organizaci [diplomová práce]. Praha: Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

VIRÁGOVÁ, S. (2008): Evaluace projektu Czechkid: Cíle multikulturní výchovy v teorii a praxi [diplomová práce]. Praha: Katedra Studií občanské společnosti, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

VONDRÁKOVÁ, R. (2007): Možnosti participativní evaluace [diplomová práce]. Praha: Katedra sociální a kulturní ekologie, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

▪ **Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze – elektronické zdroje**

ČINČERA, J. (2010): Metodika evaluace programů environmentální výchovy.[online] Envigogika, Vol. 5 (3). Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

ČINČERA, J., FLEKOVÁ, A., KOPECKÝ, J. (2011): S TUREm tu i zítra budem: Evaluace programu Ekocentra Podhoubí. [online] Envigogika, Vol. 6 (3). Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

ČINČERA, J., GOLLOVÁ, D., KULICH, J. (2009): Efektivita, evaluace a podpora programů environmentální výchovy. [online] Envigogika, Vol. 4 (2). Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

DANIŠ, P. (2009): Recenze: Efektivita, evaluace a podpora programů environmentální výchovy. [online] Envigogika, Vol. 4 (2). Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

DLOUHÁ, J. (2006): Indikátory jako nástroj evaluace pro oblast vzdělávání k udržitelnému rozvoji v ČR. [online]. Envigogika, Vol. 1 (1). Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

KNIAZEVA, S. (2006): Evaluace rozvojových projektů na příklady projektu „Ostrov naděje sirotkům z Chennai“, Indie. [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

LOUŠOVÁ, R. (2012): Evaluace dárcovství v kultuře. [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

MEISLOVÁ, M. (2009): The participation of Czech NGDOs in EU Development Cooperation. [online]. Politologický časopis – Czech Journal of Political Science. Issue 4. Strn 350 – 369. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

NAJTOVÁ, V. (2012): Evaluace realizovaných projektů v organizaci AIESEC Praha. [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

NĚNIČKOVÁ, E. (2007): Hodnocení efektivnosti programu Pět P. Praha: Vysoká škola ekonomická. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

RAJCHL, P. (2012): Udržitelnost rozvojové spolupráce Evropské unie a význam evaluace při zvyšování efektivity. Praha: Vysoká škola ekonomická. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

SMIČKOVÁ, R. (2008): Implementace strukturálních fondů EU na příkladech regionů Střední Morava a Střední Čechy. Praha: Vysoká škola ekonomická. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

ŠÁNDOROVÁ, Z. (2010): Služba sociální prevence raná péče v kontextu evaluace individuálních potřeb klientů. [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

VIRČÍKOVÁ, M. (2013): Příprava a realizace projektu podpořeného grantem: Rybaření osob se zdravotním postižením. [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice. Zdroj: Primo Central (ex Libris). [Citováno dne 12. června 2014].

▪ **Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze – knihy**

NEKOLA, M. (2006): Analýza a evaluace hlavních přístupů k měření vládnutí ve světě. Praha: Fakulta sociálních věd, Karlova Univerzita.

SMUTEK, M. (2005): Evaluace sociálních programů. Hradec Králové: Gaudeamus.

MATOUŠEK, O. (2005): Hodnocení sociálních služeb – výzva pro blízkou budoucnost. In Možnosti sociální práce na počátku 21. století, sborník příspěvků z mini - konference. Ed. SMUTEK, M., Hradec Králové: Katedra sociální práce a sociální politiky, Pedagogická fakult, Univerzita Hradec Králové.

- **Centrální katalog Masarykovy Univerzity v Brně**

ARNEROVÁ, Z. (2013): Implementace OPŽP. [bakalářská práce]. Brno: Ekonomicko – správní fakulta, Masarykova Univerzita.

BÁLKOVÁ, Š. (2010): Implementace a evaluace strukturální politiky EU v ČR. [bakalářská práce]. Brno: Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií, Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

BENSCHOVÁ, L. (2011): Romská menšina v kontextu sociální exkluze a inkluze. [diplomová práce]. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

BLAHUTOVÁ, Z. (2006): Česká republika a rozvojová spolupráce. [bakalářská práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

BRYCHTOVÁ, E. (2013): Prevence ztráty motivovanosti a vzniku syndromu vyhoření u dobrovolníků účastnících se vybraného projektu. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

BŘEČKOVÁ, P. (2010): Efekty volnočasového sociálně preventivního projektu Cipísek z pohledu dobrovolníků realizujících tento projekt. [diplomová práce]. Brno: Ústav pedagogických věd, Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

CIMBÁLOVÁ, K. (2010): Evaluace sociálních služeb v denním stacionáři Benjamin. [diplomová práce]. Brno: Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

CIOMPOVÁ, D. (2012): České rozvojové projekty v zemích Balkánského poloostrova: případová studie. [bakalářská práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

ČECHOVÁ, A. (2012): Faktory působící na způsobilosti manažera v kulturní organizaci. [diplomová práce]. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

ČMAKALOVÁ, K. (2013): Realizace projektů zaměstnanosti financovaných z ESF v okrese Šumperk. [diplomová práce]. Brno: Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

DOSTÁLOVÁ, D. (2010): Měření a hodnocení výkonu kulturních institucí. [diplomová práce]. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

FRIMLOVÁ, V. (2011): Formy a nastavení spolupráce krajských samospráv a nevládních neziskových organizací v kraji. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

HANOUSKOVÁ, V. (2012): Hodnocení služeb Azylového domu Armády spásy v Karlových Varech. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

HENZLOVÁ, L. (2007): Evaluace programu Podporované zaměstnávání nabízeného o. s. Agapo (z pohledu uživatelů). [bakalářská práce]. Brno: Ústav pedagogických věd, Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

HORÁKOVÁ, H. (2013): Analýza významu agentur podporovaného zaměstnávání z hlediska jejich celospolečenské přínosnosti. [diplomová práce]. Brno: Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

CHLUBNÁ, I. (2011): Filantropické aktivity na území České republiky se zaměřením na nadační činnost. [bakalářská práce]. Brno: Ekonomicko – správní fakulta, Masarykova Univerzita.

JACHANOVÁ, M. (2012): Hodnocení smyslu kooperace úřadu práce s neziskovými organizacemi v otázkách podpory zaměstnanosti osob zdravotně postižených z pohledu pracovníků úřadu práce Olomouckého kraje. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita.

KOČÍ, E. (2010): Vliv evaluací na formování politiky Evropského sociálního fondu. [bakalářská práce]. Brno: Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií, Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

KOUDELKOVÁ, M. (2011): Ex – post evaluace vybraného projektu financovaného z prostředků Strukturálních fondů. [bakalářská práce]. Brno: Ekonomicko – správní fakulta, Masarykova Univerzita.

KROUPOVÁ, A. (2010): Srovnání vlivu programů Ekoškola a Škola pro udržitelný život na ekologizaci výuky a provozu základních škol. [bakalářská práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

KŘIVOHLAVÁ, A. (2010): Role České republiky v podpoře vzdělávání v rozvojových zemích. [diplomová práce]. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

MOLAK, M. (2010): Metodiky kontroly a hodnocení přeshraničního dopadu a spolupráce v rámci Operačních programů EU. [diplomová práce]. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

NOVOTNÝ, M. (2014): Analýza nákladů a přínosů – případová studie. [diplomová práce]. Brno: Ekonomicko – správní fakulta, Masarykova Univerzita.

PERNICKÁ, M. (2010): Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky: transformace systému. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

PAŠŤALKOVÁ, J. (2009): Zahraniční rozvojová pomoc ČR: kritická analýza. [diplomová práce]. Brno: Přírodovědecká fakulta, Masarykova Univerzita.

PETŘÍKOVÁ, R. (2013): Vzdělávání a rozvoj pracovníků v kulturní organizaci – případová studie. [diplomová práce]. Brno: Ústav hudební vědy, Filosofická fakulta, Masarykova Univerzita.

PETULA, J. (2013): Hodnocení výstupů a výsledků programu „Vzdělávejte se pro růst“ – Adaptabilita v okrese Opava. [diplomová práce]. Brno: Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

SMUTEK, M. (2009): Vnější podmínky a jednání aktérů procesu implementace lokálního sociálního programu. [disertační práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

SÜSSOVÁ, V. (2012): Motivace a stimulace dobrovolníků ve studentské organizaci. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

ŠEBKOVÁ, I. (2010): Evropská dobrovolná služba očima dobrovolníků. [diplomová práce]. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova Univerzita.

ŠPAČKOVÁ, M. (2014): Riziko syndromu vyhoření a jeho prevence z pohledu terénních sociálních pracovníků. [diplomová práce]. Brno: Ústav pedagogických věd, Filosofická fakulta, Masarykova Univerzita.

ŠVÁRA, S. (2007): Transformace systému bilaterální rozvojové spolupráce České republiky. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita.

ŠVEC, J. (2012): Podoby kariéry vedoucího v oddíle, který se zabývá volnočasovou edukací dětí a mládeže. [diplomová práce]. Brno: Ústav pedagogických věd, Filosofická fakulta, Masarykova Univerzita.

VÁLKOVÁ, Z. (2012): Dobrovolnictví v kulturních institucích. [diplomová práce]. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova univerzita.

VONDROVÁ, N. (2013): Hodnocení vzdělávacího systému ve vybrané neziskové organizaci. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita.

WILDOVÁ, J. (2011): Výhody a nevýhody zřízení domova pro seniory jako nové sociální služby. [diplomová práce]. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita.

▪ **Centrální katalog Masarykovy Univerzity v Brně – publikace**

NAVRÁTIL, P., ŠIMÍKOVÁ I. (2002): Evaluace projektů zabývajících se sociálním vyloučením Romů v ČR. [výzkumná zpráva]. Brno: VÚPSV.

PROUZOVÁ, Z., ALMANI TŮMOVÁ K. (2014): Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.

▪ **Centrální katalog Národní knihovny v Praze**

ALBRECHT, V., VANĚČEK, J. (2008): Assessment of participation of the Czech Republic in the EU framework programmes. Praha: Technology Centre of the Academy of Science of the Czech Republic.

BUDÍK, J. (2009): Evropské strukturální fondy a jejich využívání. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

FORMANOVÁ, V. (2013): Evaluace kohezní politiky v České republice. Praha: Oeconomica, Faculty of International Relations Working papers, vol. 7 (3).

HRABÁNKOVÁ, M., ROLÍNEK, L., ŠTYS, D. (2008): The methodology of monitoring and evaluation of project implementation into practice. České Budějovice: Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

IQ ROMA SERVIS (2007): Analytická zpráva občanského sdružení IQ Roma servis 2006. Brno: IQ Roma servis.

JANOŠKOVÁ, K., NEDĚLNÍKOVÁ, D. (2008): Profesionální dovednosti terénních sociálních pracovníků: sborník studijních textů pro terénní sociální pracovníky. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

JELÍNEK, P et al (2006): Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky: programování - identifikace - formulace - realizace - evaluace. Praha: Ústav mezinárodních vztahů pro Ministerstvo zahraničních věcí ČR.

SLAVÍK, J., POTLUKA, O. (2002): Monitoring a evaluace programů a projektů EU: sborník z konference konané ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Praha: IREAS.

SVOBODA, D., NĚMEČKOVÁ, T. (2006): Management rozvojových projektů. Praha: Oeconomica.

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. (2009): Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem: metodika, pravidla, návody. Brno: Computer Press.

VAŠŤATKOVÁ, J., VYHNÁLKOVÁ, P., BAZÍNKOVÁ, I. (2008): Způsoby evaluace v sociální práci. Olomouc: Hanex.

VESELÝ, A., NEKOLA, M., DRHOVÁ, Z. (2007): Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).

VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. (2008): Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti. Praha: Agnes.

- **Google Scholar**

BÁRTOVÁ, I. (2012): Tvorba, realizace a evaluace sociálně aktivizačního programu pro rodiny dvojčat.

BROUKALOVÁ, L., NOVÁK, M. (2012): Cíle a indikátory pro environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu v České republice. Envigogika, Vol. 7 (1).

BZONKOVÁ, R., ŠMÍDOVÁ M. (2011): Zpráva z evaluace projektu zahraniční rozvojové spolupráce české republiky s Etiopií: Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii.

CHODUROVÁ, A. (2011): Evaluace dobrovolnické služby při povodni 2010 na Liberecku z pohledu dobrovolníků pomáhajících za organizaci ADRA.

KŘÍŽOVÁ, H. (2012): Evaluace sociálně aktivizační služby pro seniory realizované regionálním dobrovolnickým centrem TOTEM, os..

KŮŘILOVÁ KRISTOVÁ, M. (2009): Teoretické a praktické aspekty evaluace Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.

NAVRÁTIL, P. et al. (2002): Evaluace projektů zabývajících se sociálním vyloučením Romů v ČR.

SMUTEK, M. (2005): Využití evaluace v procesu implementace programů sociálních služeb. Možnosti sociální práce na počátku 21. století. Hradec Králové: Univerzita Hradec.

▪ **Další relevantní dokumenty a odborným okolím doporučené**

BACHMANN, P. (2012): Transparentnost organizací občanské společnosti. Hradec Králové: Gaudeamus.

BRIŠ, P. (2005). Management kvality. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

DRULÁK, P. (2008): Jak zkoumat politiku: kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích.

HOPE E. S. (2012): Evaluační studie zapojení nestátního neziskového sektoru do realizace programů financovaných ze strukturálních fondů v České republice. [závěrečná zpráva].

HYÁNEK, V. (2011): Neziskové organizace: Teorie a mýty. Brno: Ekonomicko – správní fakulta, Masarykova Univerzita.

JANOUŠKOVÁ, M., ŠKARABELOVÁ, S., VESELÝ, M. (2008): Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací.

KAHÁNKOVÁ, J. (2007): Evaluace služeb a systémy měření kvality. In: JANOUŠKOVÁ, K. (ed.). (2007): Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

KELLOG FOUNDATION, W. K. (1998) Hodnocení projektů a programů – praktický

průvodce pro neziskové organizace.³²

KOŘÍNKOVÁ, I. a kol. (2010): Metodika evaluace dobrovolnických programů ve zdravotnických zařízeních, Praha.

KROUPA, J. (2006): Evaluace. In: Hodnocení - evaluace: sborník textů připravený při příležitosti přednášky o hodnocení, dne 25.10.2006. Praha: Podnos.

NENADÁL, J. (2005). Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press.

NOVOTNÝ, J., Lukeš, M. et al (2009): Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Praha: Nakladatelství Oeconomica.

PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J., BABOUČEK, P., JANDÁKOVÁ, P., ZETĚK, J. (1996): Řízení neziskových organizací. První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních. Praha: Nadace Lotos.

REKTOŘÍK, J. a kol. (2001): Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Brno: EKOPRESS.

SUKOVÁ, M. (2003): Jak se v neziskovce nezblaznit. Přerod nadšení v chaos. Grantis 06/2003.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. (2009): Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada.

³² Dokument sice není českého původu, nicméně do českého prostředí se dostal skrze před Nadace VIA, která je jednou z neaktivnějších nadací v ČR, která se v současné době orientuje na podporu profesionalizace OOS. Autorka ji tedy považuje za relevantní. V roce 2006 přeložil Jan Kroupa (Nadace VIA).

Dostupné na URL:

<http://www.sdruzenivia.cz/wp-content/uploads/2012/07/hodnoceni_projektu_a_programu_final.pdf>.

[Citováno dne 15. června 2014].

- **Česká evaluační společnost**

ŠPAČEK, M. (2013): Hodnocení dopadů fondů EU na kapacity českých obecně prospěšných společností. Praha: Evaluační teorie a praxe. Vol. 1.

Další důležité dokumenty pro evaluaci:

ČESKÁ EVALUAČNÍ SPOLEČNOST (2011): Etický kodex evaluátora.

ČESKÁ EVALUAČNÍ SPOLEČNOST (2013): Formální standardy provádění evaluací.

- **České centrum rozvojové pomoci (FoRS)**

BÖHM J., PÍBILOVÁ I. (2012): Metodika Peer Review: nejen pro organizace sdružené ve FoRS. Praha: Siriri a FoRS.

ČESKÉ FÓRUM PRO ROZVOJOVOU SPOLUPRÁCI (2011): Kodex efektivnosti FoRS. [online]. fors.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: http://www.fors.cz/clenove-a-pozorovatele/kodex-efektivnosti-fors/#.U6apT_1uxU.

KÖRNER, M., PÍBILOVÁ I. (2013): Udržitelnost českých projektů zahraniční rozvojové spolupráce. Praha: České fórum pro rozvojovou spolupráci.

LEBEDA, P. et al (2014): Cesta k celistvosti a sebe – vědomé Česko: příležitosti nejen pro ekologické a rozvojové organizace po roce 2015. Praha: Zelený Kruh.

SVOBODA, D. ed. (2009): Efektivnost rozvoje – hledání nových cest: Český příspěvek ke globálnímu procesu organizací občanské společnosti. Praha: České fórum pro rozvojovou spolupráci.

▪ Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

KUNDRATA, M. (2006): Dopady členství České republiky v Evropské unii na nestátní neziskové organizace v programovacím období 2004 – 2006. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.

RADA VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (2008): Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru.

▪ Ministerstvo práce a sociálních věcí

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2002): Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele. 2002. Praha.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2009): Standardy kvality sociálních služeb. [online]. mpsv.cz. [Citováno 15. června 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.mpsv.cz/cs/5963>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Kvalita sociálních služeb – standardy, podpora. [online]. mpsv.cz. [Citováno 15. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.mpsv.cz/cs/5962>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Kvalita sociálních služeb – inspekce, kontrola. [online]. mpsv.cz. [Citováno 15. června 2014]. Dostupné na URL: <<http://www.mpsv.cz/cs/2820>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2010): Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči. [online]. mpsv.cz. [Citováno 15. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2003): Bílá kniha v sociálních službách (konzultační dokument). [online]. mpsv.cz. [Citováno 15. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila_kniha.pdf>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2006): znění zákona č. 108/ 2006. [online]. mpsv.cz. [Citováno 15. června 2014]. Dostupné na URL:<
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf>.

- **Ministerstvo pro místní rozvoj**

FANTA, P., MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2005): Shrnutí výstupů analýz evaluace SF v ČR. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku.

HOPE E. S. (2012): Evaluační studie zapojení nestátního neziskového sektoru do realizace programů financovaných ze strukturálních fondů v České republice. [závěrečná zpráva].

SIEBER, P. (2010): Analýza využití jednotkových nákladů při implementaci OP v ČR – Systematizace práce s daty pro evaluaci. Praha: Sieber Uchytíl.

Co se týče prostředků z EU fondů, společně s Odborem strukturálních fondů Ministerstvem vnitra (MV) spolupracuje na evaluacích projektových žádostí nejen OOS. Na webových stránkách strukturalni-fondy.cz jsou k nalezení:

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ (2009): Rámec evaluace v České republice v období 2007 – 2013. [online]. strukturalni-fondy.cz. [Citováno dne 13. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace/Evaluacni-cinnost-2/Ramec-evaluace-v-Ceske-republice-v-obdobi-2007-201>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ: Evaluační činnost. [online]. strukturalni-fondy.cz. [Citováno dne 13. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace/Evaluacni-cinnost-2>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ: Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 – 2020. [online]. strukturalni-fondy.cz. [Citováno dne 13. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Metodicke-pokyny/Metodika-evaluaci>.

- **Ministerství zahraničních věcí**

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ (2011): Metodika projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. [online]. mzv.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/index.html>.

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ (2013): Evaluace platformem nestátních neziskových organizací. [online]. mzv.cz. [Citováno dne 12. června 2014]. Dostupné na URL:<http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/evaluacni_zpravy_platformy_nestatnich.html>.

ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA (2009): Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017.

PŘÍLOHA 2

- řazeno abecedně dle příjmení

Profesionální evaluátorky se zkušeností evaluování činností OOS

Petra Antošová

Pracuje jako konzultantka na volné noze v oblasti projektového řízení OOS se specializací na mezinárodní prostředí – konkrétně se jedná o přípravu projektových žádostí, evaluaci projektů a programů, koučování, workshopy se zaměřením na přípravu rozvojových strategií, přednášky a semináře na téma život a práce v rozvojových zemích, humanitární a rozvojové práce. V současné době spolupracuje s Ateliér Pexeso, CARE ČR o.s. a SIRIRI o. p. s. a zároveň působí jako externí univerzitní lektorka předmětů Globální rozvojové vzdělávání a Úvod do rozvojových studií na FHS UK v Praze.

Jana Chržová

Koncem 80. let zakládala Československý helsinský výbor a v letech 1997 – 2007 působila jako jeho výkonná ředitelka. Specializovala se na témata sociálních práv, zaměstnanosti, rovných příležitostí, antidiskriminační legislativu a politiku EU, flexibilní zaměstnávání a informační technologie v humanitární práci. Realizovala rozsáhlé mezinárodní projekty s Refugee Studies Centre při Univerzitě v Oxfordu a King's College v Londýně a v rámci iniciativy EQUAL. Od 2008 je předsedkyní Českého svazu žen a České ženské lobby. Je akreditována evaluátorka MPSV. Věnuje se také hudební žurnalistice.

Anna Kadeřábková

V roce 2009 založila Centrum inovačních studií na Vysoké škole ekonomie a managementu (CIS VSEM). V současné době působí jako jeho výkonná ředitelka a senior výzkumnice. Od roku 2007 je členkou pro evaluaci politik inovací a konkurenceschopnosti Evropské hospodářské komise OSN v Ženevě. Od roku 2012 působí jako expertka pro oblast inovací pro MPSV. Výzkum a expertizu realizuje pro spektrum domácích a zahraničních zadavatelů a poskytovatelů, případně jejich subdodavatelů (včetně Evropské komise, EHK OSN, Grantové agentury, Technologické agentury, MŠMT, Úřadu vlády, Svazu průmyslu a dopravy, MPSV).

Inka Píbilová

Pracuje jako konzultantka na volné noze v oblasti evaluací, efektivnosti a rozvoje organizací. Působí zejména v zahraniční rozvojové spolupráci, vzdělávání a osvětě. Podporuje participativní přístupy a kvalitní evaluace, které přispívají k pozitivním změnám. Zkušenosti s evaluacemi, různé metodiky a příklady sdílí na stránkách www.evaluate.com. Je členkou Správní rady České evaluační společnosti a také mezinárodní asociace evaluátorů IDEAS. Externě evaluovala například projekt Fair Play (Amnesty International ČR, 2013 – 2014), Fair Trade kampaň v Evropě (Intermon Oxfam, 2013), projekt zaměřený na vzdělávání a podporu komunity v oblastech postižených tsunami v Andra Pradesh (ADRA ČR, 2009), a jiné.

Zástupci OOS se zkušeností s evaluací ve svých činnostech

Blanka Blažková

Působí jako koordinátorka projektu Globálního rozvojového vzdělávání v organizaci Člověk v tísni o.p.s. v sekci Varianty. Aktuálně vede projekt s názvem „Kvalita nebo kvantita?“, který se zaměřuje na zjištění toho, jaký vliv má dlouhodobé začleňování Globálního rozvojového vzdělávání do výuky na postoje studentů. Projekt běží od roku 2013 a bude ukončen v 2016. Jeho ambicí je vytvořit zcela nové aktivity, které budou součástí nové publikace a budou reflektovat potřeby českých škol. Projekt je rovněž evaluován v průběhu celého svého trvání.

Tomáš Fliegl

Pracuje jako projektový manažer a koordinátor workcampů v organizaci Tamjdem o.p.s., která se zaměřuje na oblast českého a mezinárodního dobrovolnictví. Evaluacemi se zabývá i v rámci svých studií na FSV UK – konkrétně v oblasti veřejných politik. Samotná organizace je aktuálně v procesu profesionalizace, přičemž evaluaci užívá zatím v menší míře.

Kristina Mezereková

V současné době působí jako projektová administrátorka v mezinárodní organizaci Občanské Bělorusko o.s.. V letech 2009 až 2013 působila v Arcidiecézní charitě Praha jako vedoucí projektové sekce v jejím Centru zahraniční spolupráce. Vedla tým 5

koordinátorů a měla na starost i několik svých projektů. Měla zde také na starost monitorovací návštěvy v místech realizace projektů a spolupráci s externí evaluátorkou u projektu Vzdělávání porodních asistentek pro Západní provincii v Zambii v letech 2009 – 2010 a 2011 - 2012 a monitorovací návštěvy v místech realizace projektů.

Marie Zázvorková

Působí jako koordinátorka posilování kapacit v Českém fóru pro rozvojovou spolupráci (FoRS) a projektu TRIALOG V, který se zaměřuje na evropské úrovni rozvojové OOS s cílem zvýšit povědomí o rozvojové pomoci, zlepšit lokální i mezinárodní politiky k této témě a podpořit platformy těchto organizací. FoRS se zaměřuje na rozvojovou spolupráci, globální rozvojové vzdělávání a humanitární pomoc. Její tři hlavní oblasti jsou zastupování členů vůči tvůrcům politik i s hodnocením úrovně rozvojové politiky; spolupráce se členy a posilování kapacit; komunikace a partnerství navenek. Sama byla předmětem evaluace ze strany MZV v roce 2013.

PŘÍLOHA 3A

4 scany informovaných souhlasů se zástupci organizací občanské společnosti se zkušeností s evaluací ve svých činnostech (řazeno chronologicky)

Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondent:

Tomáš Fliegl

Koordinátor Workcampů

Tamjdem o.p.s.

workcampv@tamjdem.cz

Tazatel:

Katarina Chalupková

Katedra Studií občanského sektoru

Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze

katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů/ zástupců OOS metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. Respondent bude o závěrech výzkumu informován a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt.

Rozhovor je nahráván. Respondent souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondent je v roli experta na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondent informován o možnosti kontaktovat výzkumnici na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondenta po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne: 17.6.2013

Respondent:

Tazatelka:



Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondentka:

Marie Zázvorková
Kordinátorka posilování kapacit
FORS – České forum pro rozvojovou pomoc
marie.zazvorkova@fors.cz

Tazatelka:

Katarina Chalupková
Katedra Studií občanského sektoru
Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze
katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. Respondentka bude o závěrech výzkumu informována a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt.

Rozhovor je nahráván. Respondentka souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondentka je v roli expertky na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondentka informována o možnosti kontaktovat výzkumnici na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondentu po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne:

Respondentka:

Tazatelka:

12.6.2024
M. Záz!
Katarina Chalupková

Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondentka:

Kristina Mezereková
Charita Praha
marsalkovak@gmail.com

Tazatelka:

Katarina Chalupková
Katedra Studií občanského sektoru
Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze
katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. Respondentka bude o závěrech výzkumu informována a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt.

Rozhovor je nahráván. Respondentka souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondentka je v roli expertky na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondentka informována o možnosti kontaktovat výzkumnici na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondentu po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne: 9.6.2014

Respondentka:

Tazatelka:



Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondentka:

Blanka Blažková

Koordinátorka programu Globálního rozvojového vzdělávání

Člověk v tísni

blanka.blazkova@clovekvtsni.cz

Tazatelka:

Katarina Chalupková

Katedra Studií občanského sektoru

Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze

katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. Respondentka bude o závěrech výzkumu informována a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt.

Rozhovor je nahráván. Respondentka souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondentka je v roli expertky na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondentka informována o možnosti kontaktovat výzkumnici na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondentu po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne: 23.5.2014

Respondentka: 

Tazatelka: 

PŘÍLOHA 3B

4 scany informovaných souhlasů se profesionálními evaluátorkami (řazeno chronologicky)

Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondentka:

Jana Chržová
Předsedkyně Český svaz žen
predsedkyne@csz.cz

Tazatelka:

Katarina Chalupková
Katedra Studií občanského sektoru
Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze
katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. Respondentka bude o závěrech výzkumu informována a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt.

Rozhovor je nahráván. Respondentka souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondentka je v roli expertky na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondentka informována o možnosti kontaktovat výzkumnici na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondentu po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne: 11.6.2014

Respondentka:

Tazatelka:



Two handwritten signatures in blue ink. The top signature is for Jana Chržová, and the bottom signature is for Katarina Chalupková. An arrow points from the 'Tazatelka:' label to the bottom signature.

Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondentka:

Petra Antošová

nezávislá konzultantka - rozvoj, vzdělávání, příprava projektových žádostí, evaluace, analýzy, organizační rozvoj a strategické plánování

PetraAntosova@seznam.cz

Tazatelka:

Katarina Chalupková

Katedra Studií občanského sektoru

Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze

katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. Respondentka bude o závěrech výzkumu informována a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt.

Rozhovor je nahráván. Respondentka souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondentka je v roli expertky na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondentka informována o možnosti kontaktovat výzkumnici na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondentu po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne: 21.5.2014

Respondentka:

Tazatelka:



Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondentka:

Anna Kadeřábková

Ředitelka výzkumné a poradenské organizace Centre for Innovation Studies

Vysoká škola ekonomie a managementu

Nárožní 2600/ 9a, Praha 5

akaderabkova@volny.cz

Tazatelka:

Katarina Chalupková

Katedra Studií občanského sektoru

Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze

katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. Respondentka bude o závěrech výzkumu informována a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt.

Rozhovor je nahráván. Respondentka souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.


Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondentka je v roli expertky na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondentka informována o možnosti kontaktovat výzkumníci na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondentu po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne:

21.5.2014

Respondentka:



Tazatelka:



Informovaný souhlas s polo –strukturovaným rozhovorem

Respondentka:

Inka Píbilová

Členka správní rady - Česká evaluační společnost o.s.

IČ: 22693220

inka@evaluace.com


Tazatelka:

Bc. Katarina Chalupková

Katedra Studií občanského sektoru

Fakulta humanitních studií Univerzita Karlova v Praze

katarina.chalupkova@gmail.com

Polo - strukturovaný rozhovor je veden za účelem výzkumu v rámci diplomové práce s názvem „Evaluace česky: Situace evaluování projektů organizací občanského sektoru v České republice“. Cílem rozhovoru je zjistit vnímání profesionálních evaluátorů metody evaluace v prostředí českého občanského sektoru. Obsah přepisu rozhovoru bude za tímto účelem analyzován s ohledem na cíle diplomové práce pouze výzkumníci. ~~Přepis bude uveřejněn v rámci uvedené diplomové práce.~~ Respondentka bude o závěrech výzkumu informována a zároveň bude mít možnost na vyžádání obdržet kopii diplomové práce na výše uvedený kontakt. 

Rozhovor je nahráván. Respondentka souhlasí s nahráváním. Záznam rozhovoru nebude použit k jiným účelům, než výše definuje výzkumnice.

Rozhovor bude trvat maximálně 60 minut. Odměna za rozhovor nebyla sjednána. Respondentka je v roli expertky na vybrané téma a proto tazatelka zde nedefinuje možné negativní dopady rozhovoru na respondentku.

V případě nejasností je respondentka informována o možnosti kontaktovat výzkumnici na uvedeném kontaktu. V případě nejasností si tazatelka vyhrazuje možnost oslovit na výše uvedeném kontaktu respondentu po uskutečnění rozhovoru.

V Praze dne: 16.5.2014

Respondentka: 

Tazatelka: 

PŘÍLOHA 4

scénář polostrukturovaných rozhovorů se zástupci organizací občanské společnosti se zkušeností s evaluací ve svých činnostech a s profesionálními evaluátorkami

- Jednorázové otázky
 - 1) Ice breaker konverzace; Představení sebe, základního chápání klíčových pojmů, výzkumu a struktury rozhovoru
 - 2) Žádost o představení respondenta či respondentky
 - 3) Hlavní část rozhovoru
 - Základní otázky (rozděleny do skupin dle hlavních výzkumných otázek)
 - Dodatečné otázky (reformulace základních otázek)
 - Zkoumavé otázky (nelze nadefinovat, protože závisí na odpovědích respondenta na základní, případně dodatečné otázky – budou uvedené v prepisech)
 - Otázka na rozdíl mezi interními a externími evaluacemi se stala základní otázkou
 - Další z těchto otázek byly – evaluace jako součást projektu od začátku vs. evaluace jako oddělená fáze, peer reviews a sdílení, ztráta know how
 - Další otázky tohoto typu se vázaly k zázemí respondentek a respondenta
- 1) Výzkumná otázka: Co je evaluace v českém prostředí?

Jak byste definoval/a evaluace?

Jaký je rozdíl mezi evaluací interní a externí?

V jakých oblastech se nejčastěji setkáváte s využíváním evaluace?

Jaké existují normy/ standardy/ pravidla pro evaluaci v českém prostředí? („utilisation“)

Jaké formy/ metody evaluací se používají v českém prostředí OOS?

- 2) Výzkumná otázka: V jakém kontextu se evaluace aktuálně nachází?

Vnímáte evaluace jako součást nástrojů managementu, profesionalizace, komercializace, které jsou aktuálně na vzestupu v rámci českého OS?

Propojujete nedostatek zdrojů a zájem o evaluace?

Jak jako hodnotíte aktuální stav evaluace v českém prostředí?

Jak hodnotíte kulturu evaluace v českém prostředí?

Jakou má evaluace podporu v českém prostředí OOS?

- Akademická půda
- Politické reprezentace
- Komerční donoři

3) Výzkumná otázka: Jak je evaluace vnímána českými profesionálními evaluátory?

Jaká jsou pozitiva evaluace v českém prostředí z pohledu expertů?

Jaké jsou příležitosti k rozvoji evaluace v českém prostředí z pohledu expertů?

4) Výzkumná otázka: Jaká je role evaluace v českých OOS?

Jaké jsou impulzy k zájmu o metodu evaluace ze strany českých OOS?

Jak jsou přijímány výsledky evaluací?

Jaká jsou očekávání českých OOS vůči evaluaci?

Co je pro vás kvalitní evaluace?

Jaké jsou přínosy evaluací projektů OOS v českém prostředí?

- Jednorázové otázky

Ukončení rozhovoru, poděkování a nabídka možnosti dodat/ dokončit myšlenku

PŘÍLOHA 5

Slovník pojmů z anglosaského prostředí

- vypracováno dle autorky; anglická hesla řazena dle abecedy

Accountability	Odpovědnost (schopnost plnění závazků)
Assessment	Zhodnocení
Assessment of program process	(také jako process evaluation) Zhodnocení procesu programu (jeho funkcí, operací, provozního systému)
Assessment of program theory	Zhodnocení teorie programu (myšleno jako zhodnocení jeho východisek)
Audit	Audit
Effectiveness	Účinnost
Efficiency	Hospodárnost
Equity	Průhlednost
Evaluation of established programs	Evaluace již zavedených programů
Evaluation of fine – tuning of programs	Evaluace programu pro jeho jemné doladování
Evaluation of innovative programs	Evaluace nových inovativních programů
Evaluand	Objekt evaluace – evaluovaný, evaluovaná
Governance	Vládnutí
Impact	Dopad
Impact assessment	(také jako Impact evaluation) Zhodnocení dopadů
Inspection	Inspekce

Measurable	Měřitelný
Needs assessment	Zhodnocení potřeb
Outcome	Výstup
Outcome evaluation	(u Rossiho jako synonymum Impact Evaluation) Zhodnocení výstupů
Peer review	Revize kolegy
policy deciders	Ti co o politice rozhodují
Policy evaluation	Evaluace politik
Policy maker	Tvůrce politik
Program evaluation	Programová evaluace
Reference groups	Referenční skupiny
Relevance	Relevance, významnost
Research	Výzkum
Review	Revize
Stakeholders	Zúčastněné strany
Soundness	Korektnost
Use	Využití
Utility	Užitečnost
Verifiable	Ověřitelný