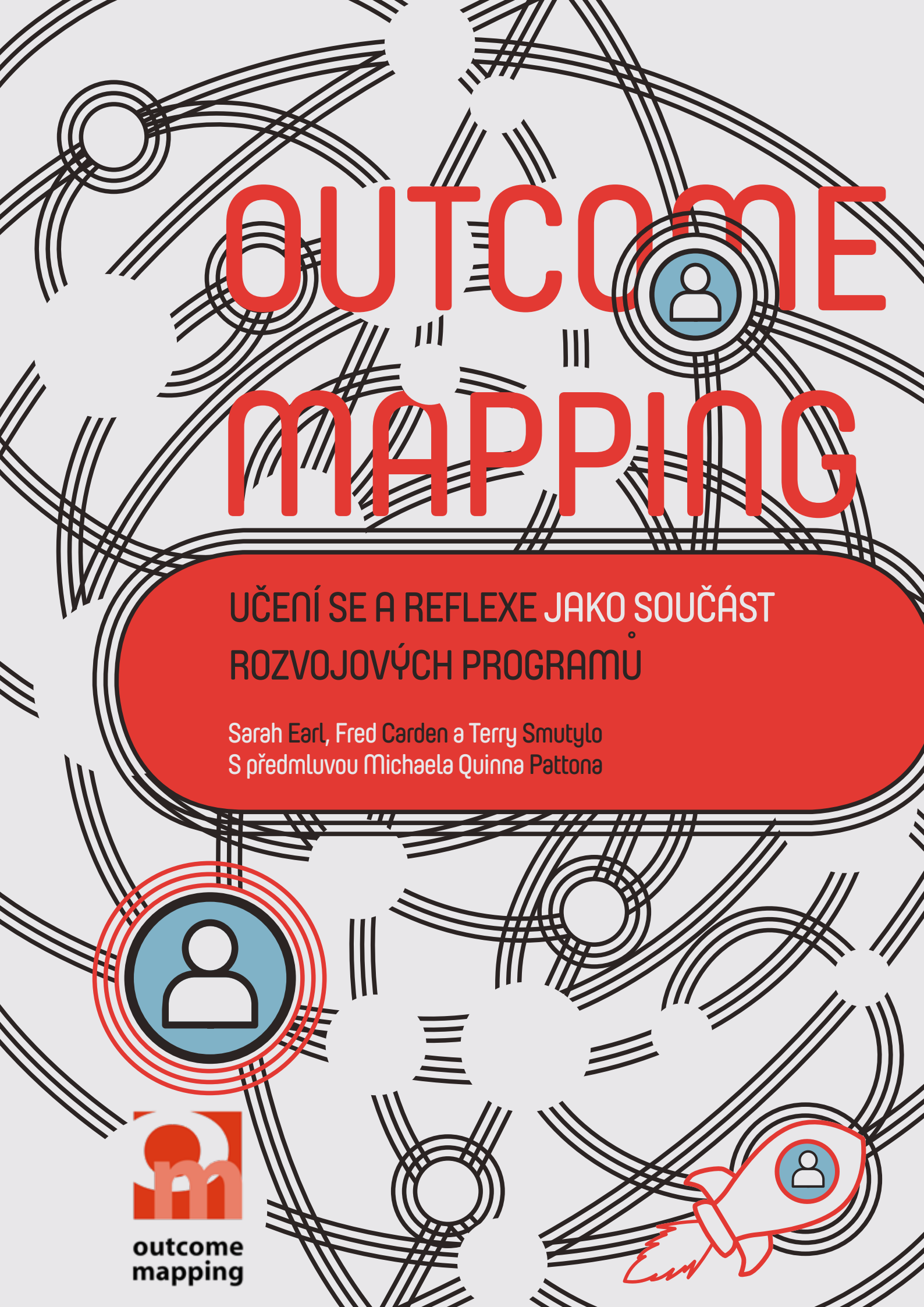


OUTCOME MAPPING

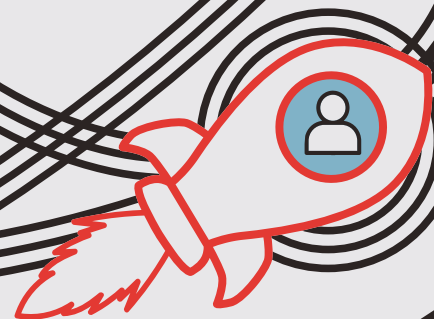


UČENÍ SE A REFLEXE JAKO SOUČÁST
ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ

Sarah Earl, Fred Carden a Terry Smutylo
S předmluvou Michaela Quinna Pattona



outcome
mapping





**outcome
mapping**

Outcome Mapping

Učení se a reflexe jako součást
rozvojových programů

Sarah Earl, Fred Carden

a Terry Smutylo

S předmluvou Michaela Quinna Pattona

INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE
Ottawa Káhira Dákar Montevideo Nairobi Nové Dilí Singapur

© International Development Research Centre 2001

Vydavatel: International Development Research Centre
PO Box 8500, Ottawa, ON, Canada K1G 3H9
www.idrc.ca

Katalogizace Kanadské národní knihovny

Earl, Sarah, 1971 – Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs

Obsahuje bibliografické odkazy.
ISBN 0-88936-959-3

1. Rozvojové projekty – Evaluace
2. Technická pomoc – Rozvojové země – Evaluace
3. Mezinárodní spolupráce

I. Carden, Fred

II. Smutylo, Terry

III. International Development Research Centre [Kanada]

IV. Název

HD75.9E72 2001 338.91 C2001-980277-3

Veškerá práva vyhrazena. Bez předchozího souhlasu International Development Research Centre (IDRC) nelze publikaci zcela ani zčásti reprodukovat, uchovávat ve vyhledávacím systému nebo šířit, a to v žádné podobě a žádnými prostředky, ať už elektronickými ani mechanickým, vytvářením fotokopíí nebo jinak. Uvedení vlastnických jmen není projevem schválení výrobku a slouží pouze pro vaši informaci.

Nakladatelství IDRC Books usiluje o vydávání publikací šetrných k životnímu prostředí. Veškerý použitý papír je recyklovaný a recyklovatelný. Všechny inkousty a laky jsou rostlinného původu. Kompletní katalog publikací IDRC Books je dostupný na webových stránkách www.idrc.ca/booktique/.

IMPACT
ACADEMY

My v Impact Academy si už od začátku svojí existence klademe otázku: Jak může mít naše práce co největší dopad? Co můžeme přidat k našemu nadšení, srdci na dlani a odhodlání, abychom dosahovali takových výsledků, jaké bychom si přáli? Došli jsme k tomu, že takové ingredience opravdu jsou a že jimi můžeme významně ovlivnit způsob naší práce. Vyzkoušejte je také:



Proč se vyplatí myslet systémově?

Stává se vám někdy, že se snažíte vyřešit jeden problém, ale vynoří se další na jiném, nečekaném místě? Náš svět je tvořen systémy, které jsou velmi komplexní. K tomu, abychom našli řešení, které bude mít největší šanci na úspěch, je důležité co nejlépe poznat systém, ve kterém se pohybujeme.

Proč se nemusíme bát využívat evidenci?

Je skvělé, že existuje řada dostupných znalostí a dat nejen o problémech, se kterými chceme pracovat my, ale i o přístupech k jejich řešení, které už prozkoumali mnozí před námi. Pojďme je využít jako příležitost navázat na úsilí našich kolegů a nebojme se bádát na vlastní pěst!

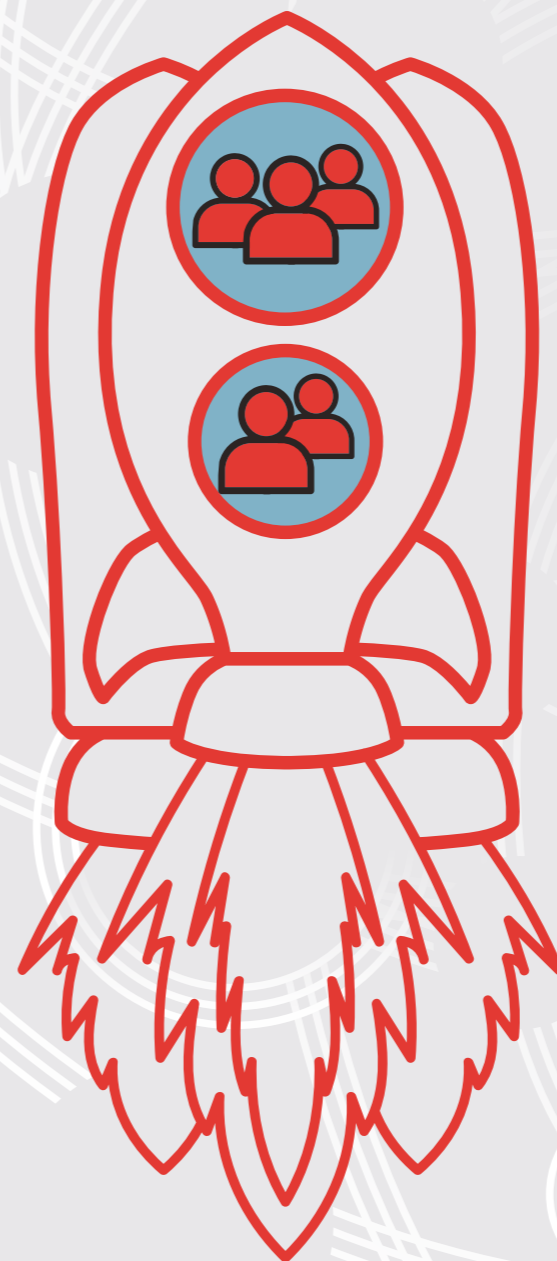
Proč je spolupráce klíčem k úspěchu?

Bez spolupráce nemůžeme čelit výzvám současného světa ani komplexním problémům kolem nás. Druhé potřebujeme, protože jedině tak si můžeme rozdělit role a úkoly a účinně přispívat k pozitivním změnám. Druhé potřebujeme také proto, abychom dokázali lépe poznat svou vlastní úlohu. Společně jsme silnější.

Proč je evaluace pomocníkem pro učení se v našich týmech?

Evaluace nastavuje naši práci zrcadlo. A teprve, když se podíváme realitě do očí, můžeme začít pracovat s tím, co se nám nedaří tak skvěle, jak bychom chtěli. A právě toto rozhodnutí je prvním krokem k tomu, abychom se mohli začít učit. A když se dokáže učit každý z nás, mohou se lépe učit i naše týmy a naše organizace tak budou mít mnohem lepší výsledky, budou vynakládat efektivněji své prostředky a budou mít mnohem větší radost ze smyslu svojí práce.

A to už stojí za to!



Příjemné čtení a učení se vám přeje Impact Academy!

Impact Academy je součástí iniciativy organizace Ashoka Česká republika ve spolupráci s Institutem aktivního občanství a podporou European Social Fund s cílem vytvořit infrastrukturu pro rozvoj kultury sledování dopadu v ČR.

www.impactacademy.cz

Obsah

Předmluva	1
Úvod	3
1 OUTCOME MAPPING: teorie	5
2 OUTCOME MAPPING: přístup založený na realizaci	14
3 FÁZE 1: záměrné	20
4 FÁZE 2: monitoring výsledků	46
5 FÁZE 3: evaluační plánování	72
PRÍLOHY	80
ZDROJE	84



Předmluva

Představte si mapu, ... která není součástí atlasu, ale vychází z vašich vzpomínek. Skládá se z důležitých okamžiků, propojených živými nitkami poutí, které vám změnil život. Obsahuje všechno, co vás naučila příroda, a ukazuje kde k tomu došlo... Uvažujte o té mapě jako o čemsi živoucím, ne jako o čarách a kruzích, ale jako o tkáni příběhů, která s každou novou zkušeností téměř vědomě roste. Říká vám kým vůči přírodě jste a kde se nacházíte, a ve chvílích napětí nebo dezorientace vám pomáhá určit kudy jít dál. Coby vnímající a myslící bytosti takové mapy nosíme v sobě a jsme na nich nevědomky stejně závislí, jako na jazyku nebo na myšlenkách... A součástí moudrosti je brát tento ekologický aspekt naší identity v potaz.

– John Tallmadge, Meeting the Tree of Life [1997: IX]

Mapy nám pomáhají přemýšlet. Na mapě vidíme kde jsme a můžeme podle ní poznat kudy a co už jsme ušli a naplánovat další cestu. Je tedy zcela namístě, že evaluační tým IDRC zvolil pro ty, kdo se chtějí dál rozvíjet (a vydat se na mnohdy matoucí, dokonce děsivou, cestu přes nebezpečná území různých výsledků) metaforu mapování.

Používaný jazyk nás může děsit: výsledky, dopady, cíle, záměry, účely, poslání a výstupy – a to jsme se ještě ani nedostali k jádru věci. Otázky nás mohou ochromit. Jaký je rozdíl mezi evaluací a monitoringem? Jak souvisí krátkodobé změny se změnami přechodnými a s dlouhodobými výsledky? Jaké typy výsledků lze považovat za výstupy? Jak lze vyvážit potřebu odpovědnosti a potřebu učení se? A pak je tu ještě problém s připisováním zásluh. Do jaké míry a jakým způsobem lze určit příčinnou souvislost mezi jednotlivými aktivitami, výstupy, výsledky a dopady? Jak stanovit, kdo se zasloužil o ten který výsledek? Která svědectví jsou důvěryhodná? Jak stanovit jednotku analýzy? Jakou roli v tom všem hraje zapojení klíčových aktérů?

Území rozvojových změn a evaluace je obrovské, složité a neustále se mění. Při cestě tímto územím se pravděpodobně setkáte s hlubokými roklemi nejistoty, horami dat a slepými uličkami. Určitě by vám pomohlo mít jeho mapu. Tato příručka o Outcome Mappingu vám nedokáže poskytnout konkrétní mapu pro vaše území. To je totiž jedinečné a klade před vás specifické překážky. Co ale manuál dokáže, je naučit vás vytvořit si svou vlastní mapu. Provede vás lesem terminologie. Ukáže vám, jak sjet klikatý tok řetězce výsledků. Pomůže vám stanovit hranice území, které zkoumáte, a identifikovat partnerské organizace (Boundary Partners), kteří vás budou na cestě k výsledkům doprovázet. Naučí vás sestavit strategickou mapu a definovat ukazatele pokroku.

Tato příručka se opírá o vizi užitečné a smysluplné evaluace – evaluace, která podporuje učení se, a která je nezbytná pro to, abychom pochopili, jak mimořádně přínosná je. Zdánlivě jednoduchá mapovací cvičení, která jsou tu uvedena, vycházejí z hlubokého pochopení toho, co je v současné době pro evaluaci důležité. Jednou ze silných stránek příručky je, že z velkého množství složité literatury o evaluaci, a z mnoha názorových rozdílů a odlišných přístupů, které se v evaluační komunitě vyskytují, dokáže (na základě hlubokých znalostí a explicitních hodnotových premis týkajících se rozvoje) vytáhnout maximálně přímočaré a rozumné poznatky. Pracovníci evaluačního týmu IDRC dlouhodobě pracují na tom, aby **učení se** bylo primárním výsledkem evaluace rozvojových programů. Z jejich pozorování vyplývá, že dlouhodobých výsledků a dopadů se dosahuje až dlouho po realizaci programu, a nemusejí mít očekávanou podobu. Dlouhodobější výsledky závisí na schopnosti reagovat na faktory specifické pro daný kontext, čímž napříč iniciativami vzniká rozmanitost. Zkoumané výsledky zahrnují hloubku i šíři zapojení mnoha aktérů a také procesy, které se stávají výsledkem samy o sobě, pokud jsou prováděny udržitelným způsobem. Tyto vlastnosti ztěžují externím agenturám schopnost určit a připsat zásluhy za konkrétní výsledky konkrétním složkám programů, i shromáždit a porovnat výsledky napříč iniciativami.

Outcome Mapping nabízí metodiku, kterou lze používat k vytváření plánovacích, monitoringových a evaluačních mechanismů, které organizacím umožní dokumentovat, učit se a podávat zprávy o dosažených výsledcích. Je navržen tak, aby pomohl pochopit výsledky, kterých organizace dosahuje a současně rozpoznat, že pro dosažení udržitelného a dalekosáhlého zlepšení lidského a ekologického blahobytu, o který usiluje, jsou nezbytné i příspěvky ostatních aktérů. Inovace zaváděné Outcome Mappingem nabízejí způsoby, jak překonat některé překážky učení se, kterým čelí jak evaluátoři, tak rozvojoví partneři. Připisování zásluh a měření pozdějších výsledků se děje skrze změny v chování hlavních aktérů. Metodika umožňuje přistupovat k učení se napříč celým portfoliem. Kombinuje totiž kvantitativní a kvalitativní přístup, čímž usnadňuje standardizaci ukazatelů, aniž by opomíjela bohatý příběh jednotlivých případů.

Staré turistické pořekadlo varuje, abychom „nezaměňovali mapu za území.“ To je jistě důležité. Je třeba mít oči dokořán a být připraven, že se objeví neočekávané balvany a změny terénu. Bez mapy se však můžete na území ztratit tak, že nebudete schopni zjistit ani kde jste začali, ba co hůř, jak se dostat k nějakému výsledku. Outcome Mapping bude vaším průvodcem nejen při tvorbě základních evaluačních map, ale také při učení se a zvyšování efektivity. Zároveň vám potvrdí, že uchovat si po cestě všímavost je zásadní pro dosažení cíle a neméně důležité.

Michael Quinn Patton
17. září 2001

Michael Quinn Patton je nezávislým poradcem organizace pro rozvoj a evaluaci. Je autorem pěti knih o evaluacích programu, včetně nového vydání publikace Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text (1997). Dvě předchozí vydání této knihy se používají na více než 300 univerzitách po celém světě. Jeho dalšími knihami jsou tituly Qualitative Evaluation and Research Methods (1990, 2. vydání), Creative Evaluation (1987), Practical Evaluation (1982) a Culture and Evaluation (1985). Patton je bývalým prezidentem American Evaluation Association. Jako jedinému mu bylo uděleno jak ocenění Alva and Gunner Myrdal Award od společnosti Evaluation Research Society za „mimořádný přínos pro využívání a praxi evaluace“, tak Cena Paula F. Lazarsfelda za celoživotní přínos teorii evaluace od American Evaluation Association. Má rozsáhlé akademické zázemí a je členem profesorského sboru na Union Institute Graduate School, která se specializuje na individuální, dálkovou, netradiční a interdisciplinární výuku postgraduálních studijních programů. Podílel se také na rozvoji African Evaluation Association.

Úvod

Koncepční činnost střediska International Development Research Centre (IDRC) i jeho práce v terénu s dárci, výzkumnými institucemi, projektovými pracovníky a odborníky na evaluaci v uplynulých letech upozornila na zásadní problém stávajících přístupů v oblasti podávání zpráv o rozvojových dopadech. Rozvojové organizace obvykle odkazem na „dopad“ myslí významné a trvalé pozitivní změny životních podmínek velkého množství zamýšlených příjemců. Právě tyto změny jsou výsledky, které dárci od organizací očekávají. Problematické ovšem je, že v komplexních a plynulých rozvojových procesech vyžaduje dosažení takových dopadů zapojení různých aktérů, a to mnohdy po značně dlouhou dobu. Pokud se změna nebo dopad ve velkém měřítku projeví, často se jedná o výsledek sledu událostí, nad nimiž nemá žádná agentura kontrolu, nebo za něž si reálně nemůže připsat kompletní zásluhy.

V reakci na tento problém navázalo několik programů a evaluační tým střediska IDRC spoluprací s Dr. Barrym Kibelem z Pacific Institute for Research and Evaluation ve snaze přizpůsobit přístup Dr. Kibela, tzv. „Outcome Engineering“, kontextu rozvojového výzkumu. Outcome Engineering byl vyvinut proto, aby pomohl klientům Dr. Kibela v sektoru sociálních služeb plnit požadavky na podávání zpráv a zároveň zlepšit jejich výkonnost. Byť čelí uživatelé sociálních služeb ve Spojených státech amerických různým omezením a potřebují jiné typy podpory než mezinárodní instituce aplikovaného výzkumu, koncepční a praktické problémy spojené s hodnocením výsledků jsou si velmi podobné. Hlavní změny se týkaly úpravy základní jednotky analýzy z jednotlivců na skupiny, organizace, konsorcia a sítě. Přizpůsobení metodiky bylo výrazně posíleno metodickou spoluprací s West African Rural Foundation (Senegal) a testováním v rámci Nagaland Empowerment of People Through Economic Development Project (Indie) a International Model Forest Network Secretariat (Kanada). Výsledkem je metodika nazvaná „Outcome Mapping“, která definuje a hodnotí přispěly rozvojové projekty, programy nebo organizací k dosažení výsledků. Tato metodika je použitelná jak ve fázi plánování, tak během, uprostřed něho nebo po něm vyhodnocování.

Příručka má sloužit jako úvod do teorie a do konceptů Outcome Mappingu a jako průvodce vedením workshopů k Outcome Mappingu. Přestože se může Outcome Mapping hodit do různých kontextů, primárně byl testován rozvojovými výzkumnými organizacemi a programy působícími v Kanadě, Africe, Latinské Americe a Asii. Toto omezení zde reflektujeme a uvádíme, že pro práci s jinými skupinami, než je náš výzkumný tým, vědecké organizace, vládní úředníci, politici a nevládní neziskové organizace (například komunity), může být nutné Outcome Mapping přizpůsobit.

Outcome Mapping byl vyvinut v organizacích, ve kterých je primárním účelem monitoring a evaluace podpora učení se a zdokonalování programů. Přístup programu k Outcome Mappingu bude nutně ovlivněn nejen jeho vlastním názorem na monitoring a evaluaci, ale také názory dárců. Outcome Mapping bude tak posilující, participativní a zaměřený na učení se jako program, který jej implementuje. Outcome Mapping bere v úvahu hrozby a obavy, které mohou být s plánováním, monitoringem a evaluací zejména ve vztahu dárce-příjemce spojené. Nabízí participativní metodiku, díky které mohou programy vytvořit systém splňující jak jejich očekávání, tak vzdělávací potřeby.

Oddíl 1 pojednává o teorii, ze které Outcome Mapping vychází – jeho účel, využití i to, jak se liší od jiných přístupů k monitoring a evaluaci, např. od logických modelů. Oddíl 2 shrnuje přístup k Outcome Mappingu založený na realizaci workshopů – včetně jednotlivých kroků i způsobu výběru účastníků a facilitátorů. Oddíly 3, 4 a 5 nastiňují jednotlivé fáze workshopů k Outcome Mappingu, navrhuji možný proces facilitace, a nabízejí příklady hotových „produktů“.

Co je Outcome Mapping?

Outcome Mapping se zaměřuje na jeden konkrétní typ výsledku: na změny chování. **Výsledky jsou definovány jako změny v chování, vztazích, činnostech nebo jednání lidí, skupin a organizací, s nimiž program přímo pracuje.** Výsledky mohou být logicky spojeny s aktivitami programu, i když jimi nemusí být nutně způsobeny. Změny mají přispět ke konkrétním aspektům lidského a ekologického prospívání tím, že partnerům poskytují nové nástroje, techniky a zdroje, které přispívají k procesu rozvoje. **Navázání partnerů jsou jednotlivci, skupiny a organizace, s nimiž program přichází do styku napřímo, a skrze které program předpokládá příležitosti k ovlivnění cílové skupiny.** Tím, že má většina aktivit navázaných více partnerů, má zpravidla i více předpokládaných výsledků. Skrze Outcome Mapping si program nenárokuje dosažení rozvojových dopadů; spíše se zaměřuje na to, jak sám přispěl k dosaženým výsledkům. Tyto výsledky pak zvyšují možnost rozvojových dopadů – vztah však není nutně přímý ve smyslu příčina-následek. Všechny organizace zabývající se mezinárodním rozvojem chtějí, aby jejich práce přispívala k dlouhodobým rozvojovým dopadům. Těch je však jen zřídka dosaženo jediným aktérem (zejména externí dárcovskou agenturou). Složitost rozvojového procesu posouzení dopadu mimořádně znesnadňuje (zejména externí dárcovské agentuře usilující o připsání zásluh). Zaměření evaluace na dlouhodobé rozvojové dopady navíc nemusí nutně skýtat ten typ informací a zpětné vazby, které programy ke zlepšení vlastní výkonnosti potřebují. Z těchto důvodů se Outcome Mapping zaměřuje na výsledky spíše než na dopad, a současně rozpoznává význam dopadu jako konečného cíle, o který programy usilují.

Outcome Mapping předpokládá, že navázání partnerů změnu kontrolují a rozvojové programy tento proces jako externí agenti pouze facilitují tím, že po určitou dobu zajišťují přístup k novým zdrojům, nápadům nebo příležitostem. Důraz na chování navázaných partnerů neznámá, že program rozhoduje o tom, jak, kdy a proč se partneri změní. Ve skutečnosti Outcome Mapping svým důrazem na změnu chování explicitně vyjadřuje to, co rozvojoví pracovníci vědí již dlouho: těmi nejúspěšnějšími programy jsou ty, které převádějí moc a odpovědnost na endogenní aktéry.

Vzhledem k tomu, že je rozvoj ve své podstatě o lidech, kteří k sobě chovají určité vazby, a o jejich prostředí, klade Outcome Mapping důraz na lidi. Originalita tohoto přístupu spočívá v jeho posunu od hodnocení rozvojových dopadů programu (definovaných jako změna stavu – například dopad politiky, zmírnění chudoby nebo minimalizace konfliktu) směrem ke změnám chování, vztahů, jednání a činností lidí, skupin a organizací, s nimiž rozvojový program přímo pracuje. Tento posun významně mění způsob, jakým program chápe své cíle a hodnotí výkonnost a výsledky. Outcome Mapping vytváří vizi lidského, sociálního a environmentálního zlepšení, k němuž se program snaží přispět, a poté se zaměřuje na monitoring a evaluaci faktorů a aktérů v přímé sféře vlivu. Příspěvky programu k rozvoji jsou plánovány a vyhodnocovány na základě toho, jaký vliv má na partnery, s nimiž o dosažení změny usiluje. Rozvoj je ve své podstatě dosahován lidmi a pro lidi. Proto je právě toto ústřední koncept Outcome Mappingu.

Outcome Mapping nesnižuje význam změny stavu (např. čistší voda nebo silnější ekonomika), spíše věří, že každá změna stavu má korelující změny v chování. Pokud se programy zaměří na chování, mohou lépe plánovat a vyhodnocovat příspěvky k rozvoji. Platí to zejména pro programy, které se zaměřují na budování kapacit. Program může mít například za cíl zajistit komunitám přístup k čistší vodě skrze instalaci čistících filtrů. Tradičně by byla pro evaluaci výsledků programu použita metoda počtu nainstalovaných filtrů a měření změn hladiny kontaminantů ve vodě před a po instalaci filtrů. Naproti tomu důraz na změnu chování vychází z předpokladu, že voda čistá nezůstane, nebudou-li lidé schopni její kvalitu v průběhu času zachovat. Výsledky programu se tedy hodnotí z hlediska toho, zda osoby odpovědné za čistotu vody v komunitách nejenže mají vhodné nástroje, dovednosti a znalosti, ale také zda využívají odpovídající nástroje, dovednosti a znalosti ke sledování hladiny kontaminantů, výměnám filtrů nebo zajištění odborníků v případě potřeby. Outcome Mapping poskytuje rozvojovým programům metodu plánování a hodnocení kapacit pomáhajících budovat změnu u lidí, skupin a organizací, které budou v konečném důsledku odpovědní za zlepšení prospívání svých komunit. Outcome Mapping se nesnaží nahradit tradičnější formy evaluace, které se zaměřují na změny podmínek nebo stavu prospívání. Namísto toho je doplňuje tím, že se specificky zaměřuje na související změny chování.

Outcome Mapping je dynamickou metodikou, která je v současné době testována na úrovních projektu, programu i organizace. Jeho koncepční vývoj je společným úsilím evaluačního týmu IDRC, programových iniciativ, sekretariátů a partnerských organizací. Zejména bychom rádi poděkovali řadě organizací, které nám v terénu pomáhaly s testováním přístupu: programovým iniciativám střediska IDRC s názvem Sustainable Use of Biodiversity (vedoucí týmu Wardie Leppan) a Alternative Approaches to Natural Resource Management (vedoucí týmu Simon Carter), Fadelovi Diamemu a pracovníkům West African Rural Foundation, K. Kevichusovi a pracovníkům týmu Nagaland Empowerment of People Through Economic Development Project, Sonie Salas a projektu Condesan Arracacha, Jimovi Armstrongovi a Governance Network, a Fredovi Johnsonovi a pracovníkům International Model Forest Network Secretariat. Za cenné komentáře k obsahu a struktuře příručky děkujeme Marie-Hélène Adrien, Charlesovi Lusthausovi, Fioně Mackenzie, Nancy MacPherson, Gregovi Masonovi, Johnovi Maynovi, Alexovi Moiseevovi, Carroll Salomon a Ianovi Smilliovi. Neustále na Outcome Mappingu pracujeme, a proto se těšíme na vaše připomínky a návrhy na jeho zlepšení. Kontaktovat nás můžete na níže uvedené adrese. Za vaše komentáře budeme velmi rádi a jistě naši práci obohatí.

Evaluační tým
International Development Research Centre
PO Box 8500
Ottawa, Ontario
Kanada K1G 3H9

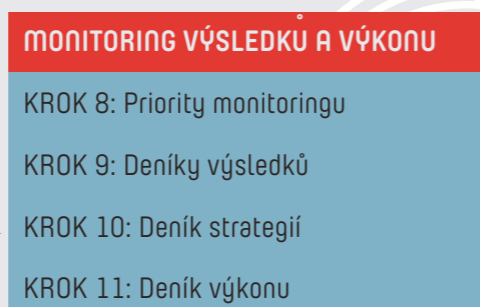
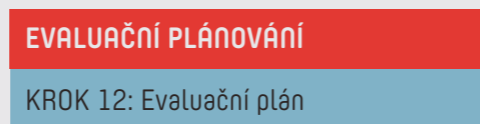
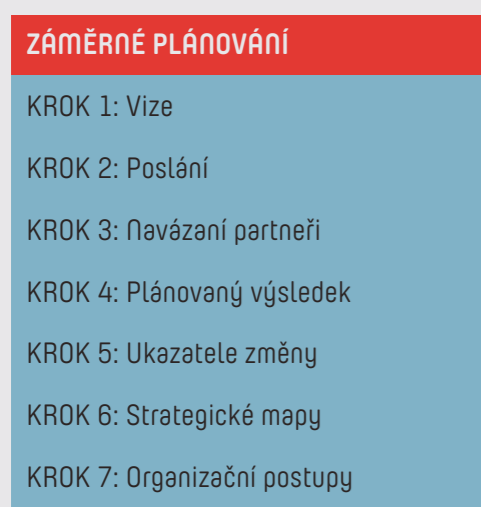
Telefon: [+1 613] 236-6163 [ext. 2350]
Fax: [+1 613] 563-0815
E-mail: evaluation@idrc.ca

O tom, jak se Outcome Mapping pod vedením evaluačního týmu vyvíjí, se můžete dozvědět více na našich webových stránkách: www.idrc.ca/evaluation.

Sarah Earl
Fred Carden
Terry Smutylo

Tři fáze Outcome Mappingu

Outcome Mapping se dělí do tří fází. První fáze neboli záměrné plánování pomáhá programu dosáhnout shody na makro změnách, kterých chce program dosáhnout, a na strategiích, pomocí kterých jich chce dosáhnout. Pomáhá zodpovědět čtyři otázky: **Proč?** [K jaké vizi chce program přispět?], **Kdo?** [Kdo jsou navázaní partneři programu?], **Co?** [O jaké změny program usiluje?] a **Jak?** [Jak program přispěje k procesu změny?]. Druhá fáze neboli monitoring výsledků a výkonu nabízí rámec pro průběžný monitoring programových činností a pokroku navázaných partnerů při dosahování výsledků. Vychází převážně ze systematizovaného sebehodnocení. Pro sběr dat o prvcích identifikovaných ve fázi záměrného plánování nabízí následující nástroje: Deník výsledků [ukazatele změny], Deník strategií [strategické mapy] a Deník výkonu [organizační postupy]. Třetí fáze neboli evaluační plánování pomáhá programu identifikovat evaluační priority a vypracovat evaluační plán. Tři fáze Outcome Mappingu ilustruje Obrázek 1.



Obrázek 1: Tři fáze Outcome Mappingu

Proces identifikace změn na nejvyšší úrovni a navrhování monitorovacího rámce a evaluačního plánu má být participativní a tam, kde je to proveditelné, může zahrnovat celou řadu aktérů, včetně navázaných partnerů. Outcome Mapping se opírá o principy participace a cíleně zahrnuje ty, kteří program v oblasti plánování a sběru dat implementují, aby podpořil jejich vlastnictví a využívání poznatků. Má být nástrojem pro zvyšování povědomí, budování shody a posílení postavení osob, které v rozvojovém programu přímo pracují.

Outcome Mapping zavádí do fáze plánování programu úvahy o monitoringu a evaluaci. Sjednocuje evaluaci procesu a výsledků tím, že shromažďuje data o tom, jak je program při realizaci strategií úspěšný, a jak se navázaným partnerům daří dosahovat výsledků. Oddělení evaluace procesu a evaluace výsledků je zavádějící, neboť znamená, že organizace dosahuje výsledků v přímém důsledku provádění programu. Dosahování výsledků v mezinárodním rozvoji však není tak přímočaré. Díky zaměření monitoringu a evaluace na navázané partnery programu lze získat užitečnou zpětnou vazbu o výkonnosti programu a jeho výsledcích v přímé sféře vlivu. Logický předpoklad, z něhož tento postup vychází, zní, že zdroje na monitoring a evaluaci jsou omezené a nejlepší je využít je na studie, které umožní lepší pochopení vlivu činností programu tak, aby se zlepšila jeho výkonnost. Zavedený systém, který pravidelně shromažďuje důvěryhodná data o externích výsledcích a interních výkonech, může programu pomoci plnit požadavky na odpovědnost vůči dárci nebo vedení.

Než aby se Outcome Mapping pokoušel o „nabalování“ informací z evaluací řady různých činností, nabízí spíše metodu, pomocí které si program určí celkový záměr a strategie, monitoruje příspěvky k výsledkům a cílové prioritní oblasti pro provádění podrobných evaluačních studií. Jako celek nabízí Outcome Mapping programu nepřetržitý systém holistického a strategického uvažování o tom, jak dosáhnout výsledků. Poskytuje také nástroje, pomocí kterých může program svůj příběh komunikovat. Děje se tak skrze monitoring třech klíčových oblastí: změny chování partnerů, strategie programu a způsob, jakým funguje jako organizační jednotka. Aktivním zapojením týmu do procesu monitoringu a evaluace jej Outcome Mapping zplnomocňuje k tomu, aby na základě přesných a spolehlivých dat formuloval, co dělá proto, aby podpořil dosažení výsledků a hluboké změny partnerů. V podstatě se do procesu hodnocení snaží implantovat vášeň a nadšení z provádění programů. Outcome Mapping se odklání od představy, že se monitoring a evaluace provádějí v rámci programu, a místo toho aktivně zapojuje tým do tvorby monitorovacího rámce a evaluačního plánu a podporuje sebehodnocení.

Proč ne dopad?

Pojmy „připsání zásluh“ a „dopad“ ve smyslu, jak se v současné době používají, mohou omezovat potenciál programů učit se z evaluací rozvojových činností. S ohledem na ztenčování financí na mezinárodní rozvojovou pomoc a na potřebu optimalizovat co ještě zbývá, dárči stále častěji opírají finanční rozhodnutí o schopnost příjemců prokázat „dopad“. Z rozvojového hlediska to obvykle znamená předložit evidenci, že určitý program přinesl udržitelné zlepšení životního prostředí nebo prospívá velkému počtu cílových příjemců. To metodicky vyžaduje oddělení klíčových faktorů, které požadované výsledky způsobily, a přiřazení zásluh za ně konkrétní organizaci nebo souboru činností.

Pro rozvojové organizace to znamená identifikovat a měřit čisté pozitivní účinky, které vyplývají přímo z podporovaných činností organizace. V odborné literatuře najdeme několik dobrých příkladů. IDRC s tímto problémem v souvislosti s rozvojovým výzkumem dlouhodobě bojuje. Zlepšování životů lidí na základě výsledků výzkumu je běh na dlouhou, rušnou a nesouvislou trať. Sledování souvislostí je přinejlepším nespolehlivé a přinejhorším nemožné. O rozporu mezi důležitými příspěvky a následnými cíli se v evaluačních kruzích dlouhodobě diskutuje. Ve své knize Evaluative Research z roku 1967 Edward A. Suchman uvádí (str. 55):

Míru, do jaké lze okamžité a průběžné cíle oddělit od konečných cílů platných samy o sobě, je obtížné určit. Jistě existuje ohromné množství činností, možná největší podíl veškerých činností ve veřejných službách, které se věnují úspěšnému dosahování okamžitých a průběžných cílů, jež mají zdánlivě jen velmi nepřímý vliv na konečné cíle.

Přestože tendence měřit, dokazovat a svěřovat odpovědnost za rozvojové dopady je nejvíce patrná v komunitě dárců, prosazuje se v podobě „analýzy logického rámce“ (LFA) nebo „managementu založeného na výsledcích“ (RBM) v rámci plánování a podávání zpráv dárcům také v přijímajících organizacích a komunitách. Analýza dopadu se stala uznávanou a dominantní součástí rozvojového diskursu. Pokud se však dárci a příjemci pokouší přisuzovat odpovědnost za dosažení dopadu, výrazně tím omezují vlastní možnosti porozumění tomu, jak a proč k dopadu dochází. Snaha o připsávání zásluh narušuje budování znalostí. Jak se vyjádřil jeden z našich kolegů, přímočaré zaměřování pozornosti na výsledky přináší „bezradnou zpětnou vazbu“.

Lineární uvažování s důrazem na „příčiny a následky“ je v rozporu s chápáním rozvoje jako komplexního procesu, který je v otevřených systémech přítomný. Tlak prokázat, měřit a ukládat odpovědnost za dopady přivádí dárci k tomu, že programy konceptualizují, implementují a vyhodnocují pomocí nástrojů a metod, které hledají lineární vztah ve smyslu příčin a následků mezi problémem a identifikovaným „řešením“ problému. Z naší zkušenosti však vyplývá, že rozvoj je složitý proces, který se děje za okolností, v jejichž rámci program nelze izolovat od různých aktérů, s nimiž hodlá interagovat (například s dalšími dárci, partnerskými organizacemi, vládními útvary, komunitami, organizacemi a skupinami v rámci komunity). Rovněž jej nelze izolovat od faktorů, kterými bude ovlivňován (mezi tyto faktory patří sociální, politické, kulturní, ekonomické, historické a environmentální vlivy). Přestože je v zájmu plánování a provádění programů do určité míry nutné zjednodušovat, je v rámci metodologie třeba zohlednit i kontextovou realitu, jíž jsou programy součástí.

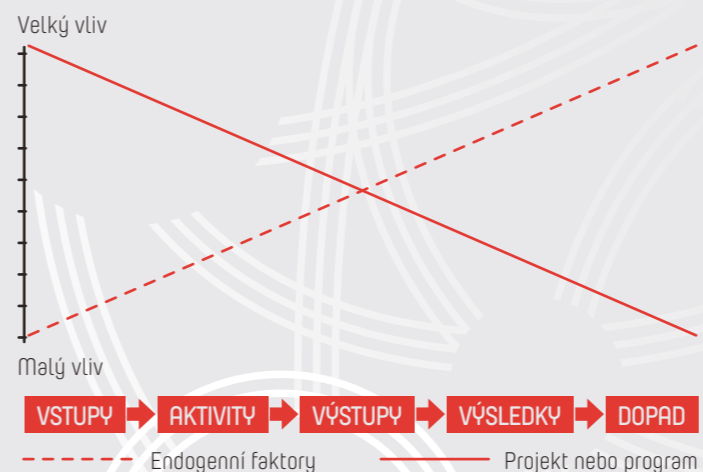
Byrokratizovaná realizace programů je v rozporu se vztahy, vizí a hodnotami společensky udržitelného rozvoje. Snaha dárců měřit, prokazovat a svěřovat odpovědnost za rozvojové dopady vede ke spoléhání se na logické přístupy, tedy na to, aby byl při plánování, řízení a hodnocení každého programu přítomný „logický rámec“ nebo „řetězec výsledků“. Výsledný stav této praxe podpořil při realizaci programů byrokratizaci. Ve své knize Impact Assessment for Development Agencies identifikuje Chris Roche jistý trend ve způsobech, jakými rozvoj konceptualizujeme a plánujeme. „Dohody a partnerství založené na sdílených hodnotách jsou nahrazeny byrokratickou důvěrou založenou na plánech, rozpočtech a účtech.“

(Roche 1999) Důraz na plány, rozpočty a účty má dopad na volbu partnerů, způsoby, jakými se rozvíjejí vztahy s partnery, druh zahajovaných programů, způsoby, jakými jsou programy navrhovány a prováděny, a na typ řízení a podávání zpráv, které se od partnerů programu očekávají. U manažerů tento posun v uvažování celkově podporuje přesvědčení, že vhodně realizované a aktualizované dokumenty pro plánování a podávání zpráv výrazně zvyšují kvalitu rozvojových prací a zvyšují vliv manažerů na dosahování výsledků. Byť to může být ve velmi omezeném smyslu pravda, ze zkušeností vyplývá, že takový přístup snižuje pravděpodobnost vzniku silného partnerství a zapojení aktérů. Sdílené vize, hodnoty a závazky, riskování, inovace a vyhledávání nových partnerů nejsou s nadvládou byrokratických nástrojů slučitelné. Vášeň a smysl pro účel se mohou snadno ztratit, a s nimi i příležitosti k dosažení udržitelných přínosů.

Připsání zásluh za dopad dárcům je v rozporu s mnohonásobnými endogenními příspěvky a podmínkami, které jsou pro udržitelný rozvoj nezbytné. Přestože je obecně známo, že společensky udržitelný rozvoj nastává tehdy, když dojde ke sblížení různých aktérů a faktorů, které místním organizacím umožní převzít odpovědnost za plánování a provádění programů, dárci mají pocit, že je nutné, aby si díky vlastním intervencím připsali za změny, ke kterým došlo, zásluhy. Ve snaze prokázat, že programy vedly k rozvojovému dopadu, nezkoumají ani nezjišťují, jak k němu přispěli jiní (včetně dárců, příjemců, jiných organizací a účastníků), a jak do sebe v zájmu vytváření rozvojových výsledků zapadají prostředí, v nichž se tyto intervence vyskytují.

Snaha o připsání zásluh za příspěvi k rozvojovému dopadu ze strany dárců ignoruje zejména jeden klíčový faktor společensky udržitelného rozvoje: potřebu, aby endogenní organizace a komunity převzaly odpovědnost za realizaci programových složek. Místní odpovědnost vyžaduje převedení plánování, rozhodování a dalších prvků z externích aktérů na interní subjekty. Pokud se však upínáme k tomu, abychom dokázali, že k rozvojovému dopadu vedl náš vlastní příspěvek, úmyslně tím přínos pozvedáme nad úroveň ostatních aktérů a faktorů, kteří se na rozvojové změně také podíleli. Obrázek č. 2 na základě zjednodušeného modelu „řetězce výsledků“ ilustruje, jak se vliv na cestě k dopadu mění.

Na „vstupu“ do procesu má externě podporovaný program obvykle velkou kontrolu nad rozhodováním a událostmi (např. rozpočet a plánování, volba partnerů, umístění a načasování). V této fázi mají nejmenší vliv místní partneři a příjemci. Jakmile se však rozběhne financování, začínou se realizovat aktivity a místní účastníci začínou být aktivnější, mělo by se začít měnit i rozložení vlivu. Pokud program postupuje tak, jak bylo zamýšleno, místní aktéři se více angažují a jejich role je čím dál důležitější. Aby byly výsledky programu relevantní a vedly k dlouhodobým, rozsáhlým a udržitelným přínosům (jinými slovy k dopadu), je třeba, aby byla odpovědnost místních aktérů co nejúčinnější a nejdominantnější. Čím je program při posunování se směrem k dopadu úspěšnější, tím více nahrazují exogenní vliv endogenní aktivity a instituce. Proto je paradoxní, že externí aktéři cítí tlak, aby jim byly připsány zásluhy za výsledky ve fázi „dopadu“, tedy v bodě, kdy je jejich vliv, pokud byli úspěšní, oproti ostatním aktérům nízký a klesá.



Obrázek 2: Relativní vliv podél řetězce výsledků (Zdroj: Smutylo 2001)

Představa dopadu programu je v rozporu s přetrvávajícím souběhem iniciativ a podmínek, které ovlivňují sociální a environmentální prospívání. Snaha o dosažení dopadu vede dárci k tomu, že v závěru každého programu vyhledávají a očekávají výsledky. Mnohdy je záměrem měnit plány dalšího financování nebo implementace na základě toho, zda bylo výsledků v určitých bodech finančního cyklu dosaženo či nikoliv. Přestože je vhodné o výsledky rozvoje usilovat, v mnoha případech se objeví až po určité době po dokončení programu. Touha dosáhnout měřitelných výsledků může vizi iniciativy zkrátit a zaměřit na cíle, kterých lze s velmi nízkým rizikem dosáhnout jen v krátkodobém horizontu.

Dokonce i tehdy, když je v závěru iniciativy na místě ptát se na rozvojový dopad, to s dosažením „dopadu“ nekončí. Ze zkušeností IDRC vyplývá, že změna trvá bez ohledu na to, zda je požadovaných výsledků dosaženo či nikoli. Podmínky budou neustále ovlivňovány kombinací společenských a přírodních událostí. Rozvoj nenastává v období jednoho, tří nebo pěti let s jasným začátkem, prostředkem a koncem. Je proto realistické očekávat, že jednotlivé programy dosáhnou spíše postupných a na sebe navazujících změn nežli spektakulárních a dramatických. Rovněž je rozumné očekávat, že i po dosažení požadovaného výsledku může dojít vlivem následných okolností, buď uvnitř programu, nebo zcela nezávisle na něm, k rozpadu. S tímto vědomím se mnoho rozvojových organizací snaží o vybudování endogenních kapacit pro zachování schopnosti reagovat na probíhající změny.

Outcome Mapping řeší problém připsávání zásluh za dopady tím, že zvyšuje hodnotu a upírá pozornost na výsledky dosažené „proti proudu“ dopadu. Při tom se zaměřuje na změny, které jednoznačně spadají do sféry vlivu programu. Přestože se na první pohled zdá, že se soustředí na jednodušší, méně důležité, krátkodobé úspěchy, ve skutečnosti jde o pravý opak. Zaměřuje se na postupné, často nepatrné změny, bez nichž nelze dosáhnout rozsáhlých a význačnějších úspěchů v oblasti lidského blahobytu, ani je zachovat.

Outcome Mapping zaměřuje plánování, monitoring a evaluaci na cílené chování, jednání a vztahy v rámci sféry vlivu programu, jakož i na učení se a zvyšování efektivity programu ve vztahu ke konečným cílům. Odpovídající změnou v požadavcích na podávání zpráv by bylo, kdyby dárci zavázali své příjemce k tomu, aby prokázali nikoli samotný dopad, ale to, že k němu směřují a zvyšují svoji efektivitu. Souvislost mezi výsledky programových činností a požadovaným dopadem se tak stává racionální, nikoliv empirickou. Zamýšlený „dopad“ programu je jeho orientačním bodem a směrovým majákem, testem jeho relevance – nikoli měřítkem výkonu. Tím, že se zpětná vazba soustředí na zdokonalování se namísto dokazování, na porozumění namísto podávání zpráv a na vytváření znalostí namísto připsávání zásluh, dochází ke snížení nebezpečí odhalení „skrytých přisuzování“.

Jak lze Outcome Mapping používat?

Outcome Mapping je v této příručce prezentován jako integrovaný přístup k plánování, monitoringu a evaluaci, který je nejlépe využitelný na samotném

počátku programu, jakmile bylo rozhodnuto o jeho hlavním zaměření. Outcome Mapping je obzvláště efektivní ve fázi plánování, pomáhá totiž tomu, aby se program zaměřil na podporu specifických změn u svých partnerů. S určitými úpravami lze jeho prvky a nástroje používat i samostatně nebo společně s jinými procesy (například SWOT, situační analýzou nebo LFA). Tato příručka čtenáře neinstruuje k úpravám Outcome Mappingu, ale spíše předpokládá, že bude využíván v celém svém rozsahu. Outcome Mapping pomáhá objasnit, čeho chce program dosáhnout, s kým a jak. Dále nabízí metodu pro monitorování změn u navázaných partnerů a v programu jako organizaci, a podporuje pravidelné zlepšování výkonu. Lze jej využít také jako nástroj pro hodnocení programu, kdy je účelem evaluace prostudovat program jako celek.

V Outcome Mappingu nejsou plánování, monitoring ani evaluace nenápadnými událostmi, naopak jsou koncipovány tak, aby byly cyklické a navzájem se podporovaly. Naplánovat všechny eventuality je nemožné, a proto je za úspěšný program považován takový, který se chytře a na základě důkladné reflexe hodnotí a přizpůsobuje se měnícím se situacím. Plánování se provádí na základě nejlepších dostupných znalostí a monitoring a evaluaci program využívá jako reflexní nástroje pro posuzování změn a volbu vhodných opatření.

Outcome Mapping může programu pomoci vyprávět příběh o vlastní výkonnosti, a to tím, že mu poskytuje rámec pro plánování a formulaci programové logiky, umožňuje mu zaznamenávat interní a externí monitorovací data, uvádět případy pozitivních výsledků a oblastí pro zlepšení, evaluovat zamýšlené a neočekávané výsledky, shromažďovat data o vlastních příspěvcích ke změnám u partnerů, stanovit priority a sestavit evaluační plán. Rámec vede program k tomu, aby si položil řadu otázek popsanych níže.

Plánování a formulace programové logiky:

- Jaké jsou naše rozvojové cíle?
- Jak může program k těmto rozvojovým cílům přispět?
- Kdo jsou naši navázaní partneři?
- Jak se musíme změnit, abychom ovlivnili příspěvek našich navázaných partnerů k širším rozvojovým cílům?

Zaznamenávání interních a externích monitorovacích dat:

- Jak daleko naši navázaní partneři pokročili směrem k dosažení výsledků?
- Co děláme v zájmu podpory dosažení výsledků?
- Jak dobře si vedeme?

Určování případů pozitivních výsledků a oblastí pro zlepšení:

- Co dobře fungovalo? Proč? Jsou zahrnuty všechny nezbytné strategie?
- Nesnižujeme vlastní efektivitu tím, že se snažíme používat příliš mnoho strategií?
- Jak můžeme maximalizovat svoje příspěvky?

Evaluace zamýšlených a neočekávaných výsledků:

- Kdo se změnil? Jak?
- Pokud k zamýšlené změně nedošlo, musíme něco dělat jinak nebo přesměrovat svá očekávání?

Shromažďování dat o příspěvcích programu ke změnám u partnerů:

- Jaké aktivity/strategie jsme realizovali?
- Jak tyto aktivity ovlivnily změnu u jednotlivců, skupin nebo institucí?

Stanovení evaluačních priorit a evaluačního plánu:

- Jaké strategie, vztahy nebo problémy je třeba hlouběji studovat?
- Jak a odkud můžeme shromáždit relevantní údaje?

Outcome Mapping může pomoci tomu, aby byl program strategičtější pokud jde o subjekty, na něž cílí, o změny, jejichž dosažení očekává, a o prostředky, které využívá. Je navržen tak, aby byl program z hlediska výsledků, k nimž přispívá, efektivnější.

V čem se Outcome Mapping liší od logických modelů

Outcome Mapping nabízí způsob, jak modelovat čeho program zamýšlí dosáhnout; od většiny tradičních logických modelů se však v mnohém liší. Nejvýznamnější odlišností je, že Outcome Mapping zohledňuje skutečnost, že navázaní partneři fungují v různých logických systémech a systémech odpovědnosti. Outcome Mapping nefunguje ve smyslu „příčina-následek“; spíše věří, že ke změně vede více nelineárních událostí. Nesnaží se přičítat výsledky jednotlivému zásahu nebo sadě intervencí. Místo toho se zaměřuje na logické vazby mezi intervencemi a změnami chování. Tímto způsobem Outcome Mapping pouze předpokládá, že k příspěvku došlo a v žádném případě se nepokouší o připsování zásluh.

Z provozního hlediska to znamená, že namísto snahy monitorovat a evaluovat všechny prvky programu jednou sadou nástrojů, definuje Outcome Mapping tři odlišné, ale vzájemně provázané soubory činností a změn a nabízí nástroje k monitorování každého z nich. Kromě monitorování změn u navázaných partnerů monitoruje také strategie programu a organizační postupy, které mají zlepšovat chápání toho, jak program ke změně přispěl, viz obr. 3 níže. Jak již bylo řečeno, má-li program dosáhnout významného příspěvku, musí růst a rozvíjet se tak, aby neustále zlepšoval schopnost spolupracovat s partnery.

Outcome Mapping rozšířil koncept „dosahu“ o oblast výkonnosti tím, že se posunul od konceptuálního chápání přechodných dopadů k procesu změny u navázaných partnerů (skrze plánované výsledky a ukazatele změny). Přestože mohou být změny chování obsaženy i v jiných logických modelech, Outcome Mapping se zaměřuje výhradně na změny v chování těch jednotlivců, skupin a organizací, s nimiž program přímo pracuje. Tím netvrdíme, že by neměly být měřeny jiné společenské, environmentální, ekonomické nebo politické změny, jen nejsou cílem Outcome Mappingu. Outcome Mapping monitoruje a vyhodnocuje, zda program přispěl ke změnám v chování způsobem, který je logicky konzistentní a je dobrým základem pro budoucí rozvojové změny. Protože se zaměřuje na tuto úroveň změny, hodnotí práci sledovaného programu a neomezuje se na konečný stav kontextu, v němž navázaní partneři operují. Programům jsou tak přičítány zásluhy nejen za to, že jsou, pokud nastane významná rozvojová změna, ale i za jejich nepřetržité příspěvky k této změně.

Outcome Mapping si uvědomuje výzvy nad rámec programu, nicméně omezuje hodnocení výkonu na přímou sféru vlivu programu. Tím program posouvá směrem ke zvýšenému riskování, které vnímá jako nezbytnou podmínku podpory rozvoje. Většina logických rámců má tendenci redukovat vize a rozsah tím, že skromné programové aktivity explicitně spojuje s rozvojovým dopadem. Tím se velice snižuje potenciál významných příspěvků k rozvoji tím, že program nutí k tomu, aby hledal příčinnou souvislost mezi každou aktivitou a měřitelným výsledkem.

Propojením hodnocení organizace a monitoringu změn u navázaných partnerů bere Outcome Mapping v úvahu, že se program bude muset v průběhu iniciativy měnit. Pokud je program neochotný nebo není schopen rozpoznat role navázaných partnerů anebo se jim přizpůsobit, nemůže vyhrát. Outcome Mapping povzbuzuje program k tomu, aby sám sebe považoval za dynamickou organizaci, jejíž cíle, metody a vztahy s partnery je třeba pravidelně přehodnocovat a měnit.



Obrázek 3: Sféry monitoringu

Kdy je nejlepší Outcome Mapping využít?

Jakmile program určil strategické směry nebo primární programové oblasti, Outcome Mapping pomůže vyřešit na koho budou mít vliv, jakým způsobem a skrze které aktivity programu. To pak umožňuje, aby program navrhl systém monitoringu a evaluace, který pomůže výsledky dokumentovat a řídit.

Jakmile jsou zvoleny oblasti realizace programu, lze Outcome Mapping využít na dvou úrovních.

Na úrovni projektu je efektivní zejména při plánování, monitoringu a evaluaci velkých projektů. Malé projekty vyžadují úroveň podrobností, kterou Outcome Mapping poskytuje, jen zřídka. Je nejlépe využitelný od počátku projektu, může však posloužit také jako nástroj pro hodnocení (pro externí hodnocení nebo sebehodnocení) buď během projektu, nebo v jeho závěru. Pokud je využíván po dokončení projektu, obvykle vyžaduje přeformulování vize, poslání, navázaných partnerů a plánovaných výsledků, neboť jen málo projektových prohlášení lze bez konzultace s klíčovými účastníky přímo přeformulovat do roviny chování.

Outcome Mapping lze využít také **na úrovni programu**, často však vyžaduje, aby program organizoval své aktivity z hlediska oblastí dílčích programů. Například program městského zemědělství by se mohl rozdělit na oblast recyklace odpadních vod a zemědělské oblasti s omezeným prostorem. Přílišná obecnost znemožňuje určit, kdo se změní a jak, čímž se šance na úspěch snižuje. Program musí být dostatečně konkrétní, aby uměl identifikovat klíčové skupiny, na něž bude mít vliv. Outcome Mapping na obou úrovních vyžaduje, aby byly skupiny schopny pojmenovat identifikovatelné partnery, jejichž chování by mělo být činností projektu nebo programu ovlivněno.

Je pro vás Outcome Mapping vhodný?

Outcome Mapping není nezbytně vhodnou metodikou pro všechny programy. Může totiž vyžadovat změny perspektivy a přístupu, které nejsou možné. Program musí být schopen zaměřovat se na výsledky – definované jako změny v chování, vztazích, jednání nebo činnostech osob, skupin a organizací, s nimiž napřímo pracuje. Outcome Mapping rovněž obsahuje závazek ke změně na straně programu a sebehodnocení je nedílnou součástí metodiky. Aby bylo možné posoudit, zda je Outcome Mapping pro daný program vhodný, skupina by měla zvážit následující otázky.

Definice strategických směrů

Outcome Mapping je nejlépe využitelný tehdy, když se program již rozhodl o svých strategických směrech nebo primárních oblastech. Nenabízí prostředky k prioritizaci nebo volbě správných oblastí programu. Outcome Mapping pomáhá vyřešit, co z provozního hlediska strategický plán znamená: na koho bude mít vliv, jakým způsobem a skrze které programové aktivity. To programu umožňuje navrhnout systém monitoringu a evaluace, který pomůže sledovat zamýšlené výsledky.

Typ požadovaných informací o monitoringu a evaluaci

Outcome Mapping může poskytnout data pro konkrétní typ evaluační studie – takové, která se zaměřuje na výkonnost programu nebo na výsledky partnerů. Není určeno k technické evaluaci, která má posoudit relevanci realizace programu, nebo k evaluaci nákladové efektivity jednoho přístupu oproti jiným.

Požadavky na podávání zpráv

Outcome Mapping do značné míry závisí na datech ze sebehodnocení, které systematicky generuje programový tým a navázaní partneři. Vyžaduje závazek k participativnímu přístupu k monitorování a hodnocení a přístupu založenému na učení se. Ačkoli lze tento přístup upravovat tak, aby zahrnoval externí hodnocení, program by měl zajistit, že shromážděná data splňují formální požadavky na podávání zpráv a jeho manažeři nebo dárci je považují za dostatečně věrohodné. Aby byla zajištěna užitečnost programu, mělo by k tomuto dojít ještě před zahájením procesu.

Shoda v týmu

V ideálním případě tým sdílí chápání účelu své práce, spolupracuje a navzájem si váží svých názorů. Pokud tomu tak není a mezi členy týmu panují neshody, Outcome Mapping není zázračným všelékem, který problémy vyřeší. Může však skupině nabídnout příležitost k systematické diskuzi a dojednávání názorů a posunout ji směrem ke shodě.

Závazky vůči zdrojům

Program musí být ochoten zavázat se k finančním, lidským a časovým zdrojům nezbytným pro plánování a implementaci systému monitoringu a evaluace. Projektový workshop trvá přibližně tři dny. Systém monitoringu zabere jednomu pracovníkovi přibližně jeden den na každou monitorovací schůzku. Pro všechny ostatní zaměstnance bude povinných pár hodin.

2 OUTCOME MAPPING: přístup založený na realizaci workshopů

Nástroje a metody Outcome Mappingu, jak jsou zde prezentovány, slouží k využití během tří denního workshopu. Tato kapitola zhruba popisuje základní kroky a výstupy workshopu, pojednává o tom, kdo by se měl účastnit, a nabízí návrhy, jak workshop facilitovat a využít nástroje uvedené v příručce.

Přehled jednotlivých kroků

Outcome Mapping obsahuje tři fáze a dvanáct kroků. Provází program od dosahování shody o změnách na makroúrovni, které by rád podpořil, až po vytváření rámce monitoringu a evaluačního plánu. Zmíněných dvanáct kroků je uvedeno na následující straně. Jedná se o participativní proces, jehož cílem je, aby členové programu, v situaci, kdy společně formulují záměr a rozhodnou se o strategiích, vytvořili systém monitoringu a identifikovali priority evaluace a potřeby shromažďování údajů, převzali odpovědnost a závazek za celý podnik a mohli Outcome Mapping integrovat do každodenní realizace programových aktivit a řízení.

Dvanáct kroků je součástí plánovacího workshopu k Outcome Mappingu. První fáze neboli **záměrné plánování** pomáhá programu upřesnit změny, kterých chce program dosáhnout a dosáhnout shody na nich na nejvyšší úrovni. Záměrné plánování se provádí pouze po té, co si program zvolil strategické směry a chce zmapovat své cíle, partnery, aktivity a pokrok směrem k očekávaným výsledkům. Po objasnění změn, kterým má program v úmyslu pomoci, jsou vybrány aktivity, které maximalizují pravděpodobnost úspěchu. Fáze záměrného plánování pomáhá zodpovědět čtyři otázky: **Proč?** (vize), **Kdo?** (navázání partnerů), **Co?** (plánované výsledky a ukazatele změny) a **Jak?** (poslání, strategické mapy, organizační postupy).

Druhá fáze neboli **monitoring výsledků a výkonu** pomáhá programu objasnit si své priority v oblasti monitoringu a evaluace. Nabízí rámec pro průběžný

monitoring činností programu na podporu pokroku navázaných partnerů při dosahování výsledků, strategií, které program využívá na podporu těchto změn, a organizačních postupů. Program využívá ukazatelů změny – souboru odstupňovaných ukazatelů změn chování identifikovaných ve fázi záměrného plánování – k objasnění směrů s navázanými partnery a k monitorování výsledků. Využívá strategických map a organizačních postupů k vytvoření rámce pro monitoring výkonu. Pokud je tento rámec pravidelně realizován, dává programu příležitost a nástroje jak k zamyšlení, tak ke zlepšení výkonnosti a ke sběru dat o výsledcích práce s navázanými partnery.

Zatímco skrze rámec monitoringu ve druhé fázi program shromažďuje informace, které mají široký rozsah, evaluace plánované ve třetí etapě hodnotí strategii, základní otázku nebo vztah do větší hloubky. Tato fáze, **evaluační plánování**, pomáhá programu nastavit si priority evaluace tak, aby mohl cílit na evaluační zdroje a aktivity tam, kde budou nejužitečnější. Evaluační plán nastiňuje hlavní prvky evaluací, které mají být provedeny, a na závěr je prezentován návrh evaluace. Je nutno poznamenat, že Outcome Mapping nabízí metodu pro rámování, organizaci a shromažďování dat, nikoliv pro jejich analýzu. Program bude stále potřebovat data interpretovat, aby byla užitečná pro učení se a zdokonalování se nebo pro sdílení zkušeností nebo výsledků s ostatními. Ačkoli lze všechny prvky Outcome Mappingu (např. ukazatele změny a strategické mapy) používat nezávisle na sobě, tato příručka je sestavena v duchu využívání kompletního přístupu od samého počátku.



Výstupy workshopu

Výstupy workshopu k Outcome Mappingu zahrnují:

- Stručné znázornění logiky změn na makro úrovni, ke kterým chce program přispět (vize, poslání, navázání partnerů a plánované výsledky).
- Soubor strategických map popisujících činnosti programu na podporu každého z výsledků (strategické mapy).
- Žebříček pokroku u každého navázaného partnera pro sledování pokroku při dosahování výsledků (ukazatele pokroku, deník výsledků).
- Samohodnotící list pro monitoring toho, co program dělá interně pro to, aby řídil svou práci a přispíval ke změnám u navázaných partnerů (organizační postupy, deník výkonů).
- Záznam sběru dat vztahující se na data o strategiích, kterých program používá k podpoře změn u navázaného partnera (deník strategií).
- Evaluační plán s podrobnými informacemi o prioritních tématech evaluace, o problémech a otázkách, o strategii využití poznatků evaluace, o osobě odpovědné za provádění evaluace, o datu a nákladech (evaluační plán).

Kdo by se měl účastnit?

Metoda workshopu uvedená v této příručce je nejvhodnější pro skupinu 18 až 25 účastníků. Je-li účastníků více, musí facilitátor proces upravit tak, aby zahrnoval větší množství malých skupin a skupinových činností. Outcome Mapping byl dosud testován jen na osobách, které jsou vzdělané a snadno a s jistotou se ústně vyjadřují před skupinou. Skupiny byly také relativně bezkonfliktní, protože lidé v nich sdíleli společný názor na věc (například lidé pracující v organizačním nebo programovém prostředí). Pokud tomu tak není, facilitátor bude s největší pravděpodobností nucen přizpůsobit proces tak, aby odpovídal kultuře, dovednostem a dynamice skupiny.

Outcome Mapping, jakožto participativní proces, může v ideálním případě zahrnovat celou řadu aktérů, včetně pracovníků programu, navázaných partnerů, dárců a konečných příjemců. Předpokládá se však, že odpovědnost za plánování, monitoring a evaluaci by měla spočívat především na programových zaměstnancích. Je to proto, že jsou v konečném důsledku za program odpovědní, musí se naučit, jak lépe sloužit svým navázaným partnerům, a musí plnit požadavky na podávání zpráv. To neznamená, že by do

procesu nemohli nebo neměli být začleněni navázaní partneri. Neexistují však žádná konkrétní pravidla toho, kdo by se měl účastnit které fáze, a program musí tyto záležitosti posuzovat iterativně.

Plánování, monitoring a evaluace programu těží z účasti navázaných partnerů. Účast navázaných partnerů na workshopu k plánování Outcome Mappingu by mohla být příležitostí pro upřímný a otevřený dialog nebo jednání o účelu a významu programu. Může také nabídnout způsob, jakým mohou být ve vzájemné shodě přijímána rozhodnutí o tom, jak bude program realizován a hodnocen. Skutečná účast však není v kontextu externě financovaného rozvojového programu jednoduchá. Dárcovské agentury, které chtějí využívat participativních přístupů, si musí být vědomy nutné nerovnováhy moci mezi agenturou, která program spravuje, a všemi příjemci nebo partnerskými skupinami, od nichž se očekává, že se budou programu účastnit. Účast by měla být požadována v duchu spravedlivé spolupráce, a v každém případě by se měla brát v potaz složitost stávajících vztahů. Ať už je navázaný partner příjemcem financování nebo nikoliv, program by měl zvážit také to, co partnerovi z účasti vyplývá. Je pro partnera účast užitečná? Program by si mohl v různých fázích klást otázku: „Jak může být náš program pro navázané partnery otevřený, konzultativní a transparentní, a zároveň realistický, pokud jde o jejich přání a schopnost plně se zapojit?“

Mohou nastat případy, kdy účast navázaných partnerů na workshopu k Outcome Mappingu nutná ani užitečná. Je třeba ji zvážit případ od případu. Při rozhodování se o tom, kdo by se měl workshopu k Outcome Mappingu zúčastnit, by měl program zvážit:

- Čím mohou přispět k diskusi? [Jaký je jejich pohled na program, vztah k němu nebo zájem o něj? Jsou všechna tato stanoviska a odborné znalosti nezbytné pro přijetí informovaných rozhodnutí?]
- Mohou se účinně zapojit do diskuse? [Existují nějaké překážky z hlediska jazyka, věcné znalosti realizace programů, hierarchie nebo politiky?]
- Co účastní na workshopu získají?
- Nejlépejší informace od nich získat před workshopem a následně přednést v diskusi? [Brání jejich účast otevřené a upřímné konverzaci?]
- Jsou k dispozici potřebné časové, lidské a finanční zdroje?
- Zapadá termín a místo konání schůzky [schůzky] do jejich harmonogramu?

Kdo by měl facilitovat?

Workshop by měl vést facilitátor, který je obeznán s metodikou Outcome Mappingu a rozumí konceptu evaluace pro účely učení se, participativnímu výzkumu a organizačním změnám. Facilitátor může být interní nebo externí. Úkolem facilitátora je zapojit účastníky, zajistit, aby byla vyslechnuta a zvážena všechna stanoviska, všimnout si oblastí, na nichž panuje shoda, i rozdílů v názorech, a udržovat diskusi v pohybu tak, aby skupina splnila daný úkol ve stanoveném čase. Facilitátor by tedy měl být kvalifikován v dosahování dohod, být schopen rozpoznat dynamiku moci ve skupině a zajistit, aby byly zachyceny rozmanité názory skupiny.

Interní i externí facilitátoři mají své výhody i nevýhody. Nezasvěcená osoba může pokládat základní otázky, které skupinu donutí zamyslet se nad účelem programu a ujasnit si jej. Díky využití služeb externího facilitátora se může celá skupina lépe soustředit na podstatu setkání. Externí facilitátoři však mohou být drazí, a pokud neznají podstatu realizace daného programu, může být nejprve třeba, aby skupina předala podrobné základní informace a vysvětlení, která umožní účinnou facilitaci. Využití interního facilitátorů na druhou stranu znamená, že jeden člen skupiny nebude schopen plně přispět k věcným diskusím. Dobrou možností je spárovat interního člena týmu s externím facilitátorem. Obzvláště užitečné to může být tehdy, pokud program plánuje facilitovat i pozdější schůzky k Outcome Mappingu.

Materiály k workshopu

Tato příručka prezentuje prvky metodiky Outcome Mappingu tak, jak na sebe navazují – od plánování přes monitoring až po evaluaci. V oddíle tři, čtyři a pět je o každém z kroků Outcome Mappingu pojednááno, je načrtnut skupinový proces a uveden příklad hotových „produktů“.

Tato příručka nabízí návrhy a tipy pro realizaci workshopu, které se nicméně nemají stát rigidním souborem činností, který je nutno striktně dodržovat. Existuje mnoho různých způsobů, jak skupiny facilitovat, a v této příručce jsou uvedeny postupy, které na základě zkušeností IDRC dobře fungovaly v rozvojových výzkumných organizacích. Facilitátor by měl být flexibilní a měl by používat metody, které v daném kontextu nejlépe fungují.

Prezentační metody

Máte-li, můžete v průběhu dvanácti kroků Outcome Mappingu používat LCD projektor, pomocí kterého promítnete myšlenky a nápady skupiny, které facilitátor zadá do počítače, na obrazovku. Tato okamžitá zpětná vazba podporuje mezi účastníky společný jazyk a umožňuje jim snadno přezkoumávat a revidovat vizi, poslání, seznam navázaných partnerů, prohlášení o plánovaných výsledcích, ukazatele změny, strategické mapy, organizační postupy, monitorovací deníky a evaluační plán. Dokumentace k workshopu je také účastníkům k dispozici okamžitě. Je užitečné, pokud jsou informace vytištěny a distribuovány účastníkům ve všech krocích, aby o nich mohli v průběhu celého procesu diskutovat. Tento přístup může diskusi také mírně zpomalit a dát účastníkům příležitost k reflexi, zatímco facilitátor zapisuje. Nevýhodou této facilitační metody je, že pokud skupina není na technologii zvyklá, může je rušit. Pokud tomu tak je, jsou lepší alternativou flip charty. Facilitátor by však měl zajistit, aby materiál vzniklý v každém kroku v místnosti zůstal vystavený a mohl být v průběhu celého procesu konzultován.

Při práci s velkou skupinou je obtížné současně facilitovat a zapisovat informace do notebooku. Pokud facilitátor celou skupinu při sezení u počítače nevidí, bude pro něj problém pozorovat skupinu a reagovat na ni. Facilitátor by měl být zkušený a mělo by pro něj být velmi komfortní používat notebook a projektor. V opačném případě může být setkání zdržováno technickými problémy, což je velmi frustrující.

Rozsazení v místnosti závisí na jejím tvaru a na počtu účastníků. Ti by však měli mít možnost dívat se jeden na druhého a snadno hovořit. V místnosti by měla být velká prázdná zeď, na kterou lze informace upevňovat buď pomocí malých kartiček, nebo papírů z flip chartu. Obecně dobře funguje uspořádání do tvaru písmene U. Facilitátor by si měl místnost připravit ještě před příchodem skupiny.

Mezi předměty nutné k facilitaci workshopu k Outcome Mappingu s využitím procesu navrženého v této příručce patří:

- Papír a tužky
- Papír cca. 22 x 13 cm
- Zvýrazňovače
- Lepicí páska
- Flip charty

Příprava na workshop k Outcome Mappingu

Outcome Mapping vyžaduje změnu uvažování o tom, co jsou to výsledky. Proto je před samotným workshopem vhodné uskutečnit úvodní prezentaci o teorii metodiky. Některé programy budou vyžadovat více informací o metodice než jiné. Poskytnout k nim vysvětlení před workshopem může nicméně následné kroky usnadnit. Při plánování obsahu a časového rámce workshopu by měl facilitátor sestavit a přizpůsobit materiály podle potřeb skupiny.

Před workshopem nebo na jeho začátku lze v závislosti na potřebách účastníků a fázi jejich programu zvolit následující dvě aktivity:

- Zmapování vývoje, které zkoumá historii programu a události a problémy, které ovlivnily jeho dosavadní vývoj.
- Aktivita, která má účastníkům pomoci dosáhnout shody ohledně jejich chápání hodnocení.

Zmapování vývoje

Účel: Při zahájení procesu plánování programu se může ukázat jako užitečné, aby skupina **přezkoumala historii programu, jeho úspěchy, události a problémy, které ovlivnily jeho dosavadní vývoj.** Pokud program již nějakou dobu funguje a vstupuje do nové fáze, může toto „zahřívací“ cvičení pomoci novým i zkušeným pracovníkům s kontextualizací událostí a ovlivňujících faktorů. Rovněž může dát skupině příležitost rozvíjet společné porozumění minulému dění a společný jazyk, pomocí kterého bude diskutovat o dění budoucím.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 3 hodiny

Kanadský institut kulturních záležitostí ICA (Institute of Cultural Affairs) vyvinul participativní přístup pro realizaci rychlého zmapování vývoje v rámci skupiny. Do této brainstormingové aktivity by se mělo zapojit co nejvíce členů programového týmu.

1. Facilitátor požádá členy skupiny, aby si zapsali odpověď na následující otázky: Které klíčové události (pozitivní i negativní) v uplynulých X letech byly důležité pro vás z hlediska profesního, z pohledu organizace, z celostátního pohledu, z globálního/mezinárodního pohledu, pro vás osobně? Množství dnů, týdnů, měsíců nebo let X se bude lišit, ale může záviset na době trvání programu. Například program, který plánuje druhou pětiletku, by se mohl zaměřit na pět nebo šest předchozích let.
2. Facilitátor na zeď namaluje časový graf, kde svislá osa určuje čas a vodorovná určuje typ události (události, které se týkají organizace, celostátních a mezinárodních akcí). Časové období může být v závislosti na délce doby, na kterou se má skupina zaměřit, rozděleno různými způsoby (měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně, po dvou letech, atd.).
3. Události, které účastníci říkají, umístí uje facilitátor na časovou osu. Důležitou součástí tohoto cvičení je diskuse o době vzniku události a jejich významu, proto by měl být skupině poskytnut čas na diskusi.
4. Jakmile časová osa obsahuje všechny události, facilitátor se snaží o to, aby skupina analyzovala jejich celkový význam tím, že jim pokládá otázky, které účastníky vybízejí k tomu, aby se na ně podívali z jiných hledisek. Facilitátor by měl komentáře účastníků zapisovat na flip chart, většina dohod a učení se však bude pravděpodobně vycházet spíše z diskusí než z poznámek facilitátora. Facilitátor se v úvodu diskuze zeptá na následující otázky:
 - Jaké jsou zlaté hřeby/selhání nebo úspěchy/výzvy?
 - Ve kterých místech nastaly posuny nebo rozhodující okamžiky? Jakého druhu? Proč?
 - Jak byste nazvali dřívější/prostřední/pozdější období (chronologicky/svisle)?
 - Jaké trendy/problémy v daném období vnímáte? Svisle? Vodorovně?

TIP PRO FACILITÁTORA

Facilitátor zahájí každou aktivitu tím, že popíše její účel a nastíní postup, výsledek nebo výstup a množství času, které cvičení zabere. V závislosti na skupině mohou účastníci navrhnout jiné způsoby, jak aktivitu organizovat. Skupina může například chtít zaznamenávat na časovou osu významné úspěchy. Facilitátor může do zmapování vývoje snadno přidat vodorovnou osu. Facilitátor by měl být flexibilní a v případě, že je to možné, zohledňovat návrhy skupiny, zároveň by však měl být upřímný, pokud se domnívá, že plánovaný proces je nejlepší. V závěru aktivity je poskytnut rychlý přehled výsledků a zopakují se důvody aktivity zasazené do širšího kontextu workshopu.

Rozvoj společného chápání evaluace

Účel: Před zahájením kroků Outcome Mappingu může skupinu krátká diskuze o evaluaci povzbudit k tvorbě společného jazyka po celou dobu trvání workshopu a zabezpečit, aby navrhovanému přístupu k evaluaci každý rozuměl.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 30 minut

Každý má vůči evaluaci předsudky – některé pozitivní, některé negativní. I když je možné, že někteří účastníci považují evaluaci za užitečnou, mnozí k ní ještě pravděpodobněji přistupují negativně, mají z celého procesu strach nebo vnímají, že má evaluace jen omezené využití. Facilitátor si musí být těchto názorů vědom a v průběhu workshopu z nich vycházet nebo na ně reagovat. Vzhledem k tomu, že Outcome Mapping integruje otázky monitoringu a evaluace z nejrannější fáze plánování programu, nebudou zaměstnanci jen pasivními příjemci, krmnými informacemi a zprávami. Spíše budou od samého počátku aktivními přispěvateli. Facilitátor tedy musí vytvořit participativní prostředí, v němž se každý cítí bezpečně a má možnost a zájem se zapojit. Dosáhne toho spíše činy než slovy. Chování facilitátora tedy musí ukazovat, že je aktivním posluchačem, který si zachovává neutralitu. Může se však hodit krátká diskuze na toto téma ještě před zahájením kroků Outcome Mappingu. To skupině umožní vytvořit pro workshop společný jazyk. Michael Quinn Patton navrhuje pro organizaci takového druhu diskuze jednu techniku (Patton 1997):

1. Facilitátor požádá členy skupiny, aby si zapsali první tři slova nebo obrázky, které se jim vybaví při slově „evaluace“. Mají na to jen pár minut, takže se jedná o jejich emoční reakce.
2. Lidé volají slova, která si zapsali, a facilitátor je zaznamenává na flip chart. Některá slova mohou mít pozitivní konotace (např. „zajímavá“ a „potěšení“), některé mohou mít neutrální konotace (např. „výzkum“ nebo „testování“) a některé mohou mít negativní konotace (např. „strach“, „manipulace“ nebo „odsuzování“).
3. Facilitátor se skupiny zeptá, jaký v nich ta slova vyvolávají pocit: Jsou pro ně některá slova překvapující? Pokud ano, mohou účastníci diskutovat o tom, proč jsou ze spojení některých slov a evaluace překvapeni. Mají pocit, že ostatní ve skupině mají z evaluace stejný dojem jako oni? Proč? Proč ne?
4. Facilitátor se skupiny zeptá, jak by měl proces evaluace jejich programu vypadat. Které vlastnosti chtějí na základě předchozích diskusí zahrnout? Čeho se chtějí vyvarovat? Tyto informace by měly být zapsány na flip chart a využity v pozdějších fázích workshopu jako kontrolní seznam pro vyhodnocení výstupů workshopu.
5. Jakmile účastníci vyjádří své názory, facilitátor reaguje tím, že představí svoji roli a navrhne postup workshopu. Tato konverzace by měla pokračovat, dokud se facilitátor a skupina nedohodnou na tom, jak budou pokračovat. Seznam hlavních zásad pro evaluaci v IDRC (další strana) může facilitátorovi nabídnout pár nápadů na otázky, které by měly být v tomto cvičení zdůrazněny, nebo které lze předat účastníkům.

TIP PRO FACILITÁTORA

Chování facilitátora určuje atmosféru workshopu. Proto by se měl pokusit vytvořit atmosféru důvěry a vzájemného respektu tím, že dá účastníkům vědět, že neexistují správné nebo špatné odpovědi a že každý z nich má informace a názory, díky kterým bude celý proces a produkt lepší (celek je větší než součet jeho částí).

Hlavní zásady evaluace

V IDRC je evaluace považována za nedílnou součást dobrého řízení projektů a programů. Hnací silou evaluačních aktivit je firemní a programové učení a zdokonalování se a klíčovou složkou je kolegiální účast klíčových aktérů. V IDRC jsme se rozhodli využívat evaluaci jako nástroj firemního vzdělávání, protože věříme, že je nejlepším způsobem, jak posílit funkci odpovědnosti. Následující zásady, kterými se při provádění evaluací v IDRC řídíme, jsou zakotveny v procesu Outcome Mappingu a zdůrazňují o vhodnost evaluace jako nedílné součásti programového systému učení se:

- **Cílem evaluace je zlepšovat plánování a realizaci programu.** Přispívá k rozhodování a formulování strategií na všech úrovních. V zájmu zvýšení pravděpodobnosti získání užitečných poznatků jsou programy strategicky vyhodnocovány na základě účelu a informačních potřebách klienta.
- **Evaluace jsou navrženy tak, aby vedly k akci.** Aby byly evaluace užitečné, musí přinášet relevantní zjištění a být orientovány na následná opatření. K tomu přispívá trvalé zapojování klienta a aktérů v průběhu celého procesu.
- **Neexistuje jediná, nejlepší, obecná evaluační metoda.** Každý případ vyžaduje nástroje a metody vhodné pro shromážděvaná a analyzovaná data a odpovídající potřebám klienta. Důvěryhodné evaluace obsahují kvantitativní i kvalitativní data z několika zdrojů.
- **Evaluace by měla zahrnovat účast příslušných aktérů.** Osoby, kterých se výsledek evaluace týká, mají právo být do tohoto procesu zapojeny. Díky své účasti lépe porozumějí účelu a procesu evaluace a podpoří příspěvek aktérů k výsledkům evaluace a jejich přijetí. Tím se zvyšuje pravděpodobnost využití výsledků evaluace.
- **Proces evaluace by měl splňovat standardy etického výzkumu.** Účastníci procesu by měli být schopni jednat a sdílet informace

bez obav, že informace, které poskytují, budou později použity proti nim.

- **Plánování monitoringu a evaluace dodává fázi plánování programu hodnotu.** Mohou přispět k zefektivnění programu tím, že pomáhají objasnit výsledky, kterých má být dosaženo. Vědomí toho, jaké informace budou použity, lidem rovněž umožní, aby je shromáždili, jakmile budou dostupné. Tím se sníží objem potřebných finančních a lidských zdrojů alepší se schopnost týmu podávat zprávy o svých zkušenostech a učit se z nich.
- **Evaluace by měla být přínosem pro ty, kteří jsou evaluováni.** Evaluace může pro přijímající organizace představovat značnou časovou a finanční zátěž. Evaluace by měla generovat informace, z nichž může přijímající organizace těžit.
- **Evaluace je věda i umění.** Umění identifikovat zásadní otázky k evaluaci, koncepčně je organizovat a přimět vhodné lidi k tomu, aby se do sběru, interpretace a využití informací z evaluace je stejně důležité jako systematické zapojení, shromáždění a analýza spolehlivých dat.
- **Evaluace jsou prostředkem pro vyjednávání různých realit.** Evaluace aktérům poskytují příležitost sladit různé perspektivy nebo verze reality.
- **Evaluace by za sebou měla nechat větší kapacitu pro využití výsledků evaluace.** Organizace potřebují určitou úroveň interní evaluační kapacity, aby mohly evaluace efektivně vyhodnocovat, účastnit se jich nebo je využívat. Výhradní spoléhání se na externí odborné znalosti může omezit schopnost organizace komunikovat jasně a konkrétně své cíle, učit se a jednat podle získaných poznání. Do evaluací, které jsou explicitně zaměřeny na podporu těchto organizačních charakteristik, lze začlenit specifické strategie.



Úvod k první fázi

Záměrné plánování předpokládá, že program rámuje své činnosti na základě změn, o které usiluje, a že jeho činnosti jsou záměrně voleny tak, aby maximalizovaly efektivitu jeho příspěvků k rozvoji. V průběhu záměrného plánování účastníci workshopu rozvoje cíle programu. Logika programu je definována v sedmi krocích, v jejichž průběhu definují vize, poslání, navázání partnerů, plánované výsledky, odstupňované ukazatele změny, strategické mapy a organizační postupy.

Vize popisuje, proč je program zapojen do rozvoje a poskytuje inspirační zaměření. Účastníci workshopu jsou v prvním kroku povzbuzováni k tomu, aby byli skutečnými vizionáři, aby vytvořili živý maják, který bude motivovat zaměstnance a zdůrazní konečný účel jejich každodenní práce. Navázání partnerů (ti, s nimiž bude program přímo pracovat) se stanoví tak, aby mohli k vizi přispět. Plánované výsledky a ukazatele změny identifikují výsledky, které by program rád zaznamenal u svých navázaných partnerů. Poslání, strategické mapy a organizační postupy popisují, jak budou příspěvky programu k vizi rámovány, a to tím, že se zaměřují na to, co bude program dělat. Pomocí sedmi kroků program formuluje, jak přispěje ke změně v rámci komplexního systému, v němž působí.

Definování složek fáze záměrného plánování je nejjednodušší pokud členové programu společně rozumějí konečnému účelu své činnosti. Taková shoda může být výsledkem formálního procesu nebo neformálních diskusí. Ať tak či tak, formulování vize a poslání je díky tomu zcela přímočaré. Pokud shoda nepanuje a skupina využívá Outcome Mapping k projednání různých pohledů, možností a scénářů, může záměrné plánování trvat déle. Této „vizionářské“ fázi by nicméně mělo být věnováno přiměřené úsilí. Je-li totiž vize řádně formulována na začátku, měly by její prvky zůstat relevantní po celou dobu trvání programu (tři až pět let).

KROK 1

Popište svoji vizi

1. VIZE

VIZE – VZOR

Místní orgány, komunity a mezinárodní organizace ve středních a velkých městech Afriky, Blízkého východu a Latinské Ameriky uznávají význam městského zemědělství jako nedílné součásti účinného řízení a rozvoje měst. Místní, regionální a národní vlády aktivně podporují aktivity městského zemědělství tím, že formulují a provádějí politiku s tímto tématem související. S využitím výzkumných zjištění tyto vlády vyvíjejí komplexní strategie zásobování měst a zajištění potravinové bezpečnosti, která městům umožňuje plně využít místních silných stránek a vytvářet účinné mechanismy pro spolupráci se sektory venkovské a regionální zemědělské produkce. Ve městech jsou vystavěny větší zelené plochy, včetně vyhrazených ploch pro ovocné stromy, které poskytují stín a pomáhají čistit vzduch. Aby byla města efektivnější, pracují s odpadními vodami a opětovně je využívají pro zavlažování plodin a krmení hospodářských zvířat. Farmy i domácnosti kompostují organickou hmotu a recyklují odpad, čímž přispívají k lepší hygieně ve městech. Obyvatelé měst mají větší zabezpečení potravin, a jsou zavedeny soběstačnější místní potravinové systémy. Muži i ženy, kteří se chtějí do městského zemědělství zapojit, mají přístup k pozemkům a technickým informacím, aby se snížila jejich nejistota ohledně potravin a aby generovali příjmy. Výrobci, jak venkovští, tak městští, mají snadný přístup na městské trhy, protože jsou podporováni spolehlivou infrastrukturou a jsou dobře organizováni. Jsou schopni prodávat své výrobky se spravedlivým ziskem. Dříve marginalizovaní výrobci se sdružují do advokačních skupin, které umí efektivně prezentovat své potřeby politikům. Všechny skupiny mají přístup ke spolehlivým a relevantním technickým informacím o městském zemědělství. Města jsou ve své podstatě lépe zásobována, jsou zdravější, bohatší, spravedlivější a čistší.

Vize odráží rozsáhlé změny související s rozvojem, které chce program podpořit. Popisuje ekonomické, politické, společenské nebo environmentální změny, k nimž chce program pomoci přispět, jakož i širokospektré změny chování u klíčových navázaných partnerů. Vize souvisí s cíli programu, nicméně jde hlouběji, je širší co do rozsahu a je dlouhodobější. Úplné dosažení vize sahá za schopnosti programu. Jeho aktivity by však měly k dosažení vize přispět a facilitovat je. V rámci evaluace se bude měřit právě příspěvek programu k vizi (skrze navázané partnery) – nikoli to, zda bylo vize dosaženo. Vize představuje ideál, který chce program podpořit, a měla by být dostatečně široká a inspirativní, aby i přes změny se okolnosti zůstávala v průběhu času relevantní. Facilitátor by se měl k vizi při plánování vracet, aby zajistil, že aktivity programu jsou v souladu s jeho záměrem.

V závislosti na komplexitě realizace programu může program využít Outcome Mapping na různých úrovních. Organizace nebo velký program by například mohl chtít formulovat vizi a poslání pro celkovou činnost i pro každou z programových oblastí. Poměrně uzavřený program by zase pravděpodobně potřeboval vytvořit pouze jednu vizi a jedno poslání.

Vizi lze sestavit na plánovacím listu 1 na straně 51.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 2 hodiny

1. Pro začátek facilitátor požádá člena skupiny, aby udělal následující: „V několika větách mi popište, čeho má tento program dosáhnout.“ Facilitátor poté do diskuze zapojí celou skupinu a položí otázku: „Vidí tak program všichni? Je to v souladu s cíli a pověřením naší organizace?“
2. Facilitátor účastníky požádá, aby si poté zapsali dvě až tři charakteristiky, které by vystihly blízkou budoucnost (příští tři až pět let) pokud by byl program velice úspěšný, a to tak, že položí následující otázku: „O jakých úspěších sníte? O jaké změny se chcete pokusit? Představte si dobu za tři až pět let, během které byl program velmi úspěšný. Co by bylo jinak?“ Facilitátor zapisuje odpovědi na zed' a skupina je prochází a diskutuje o nich.
3. Zatímco si skupina dává přestávku, facilitátor (sám nebo s dobrovolníkem/dobrovolnicí) sepiše vizi, která se opírá o myšlenky a jazyk účastníků, eliminuje duplikace a zdůrazňuje rozdíly.

4. Jakmile se skupina opět sejde, reviduje prohlášení o vizi. Odstraňují se politicky zabarvené, kulturně nevhodné nebo nesprávné výroky a nahrazují se odborné výrazy nebo matoucí pojmy:

a. Facilitátor pomalu přečte návrh vize a vyzve členy týmu, aby si zaznamenali všechna slova nebo větná spojení, která se jim zdají kulturně nebo politicky nekorektní, příliš odborná nebo potenciálně matoucí, zbytečně rozvláčná nebo gramaticky nesprávná. Při prvním čtení je v zájmu představení celého textu najednou nejvhodnější nenechat nikoho přerušovat, a to ani při mluveném slově, ani vizuálně na LCD nebo flip chartu.

b. Facilitátor poté přečte vizi podruhé a požádá účastníky, aby jej přerušili ihned, jak se jim bude zdát jakékoli slovo nebo větné spojení nevhodné. Pokud někdo zvedne ruku, problémová oblast se stává předmětem diskuze a skupina se pokusí dané slovo nebo větné spojení nahradit jiným zněním. Místo toho, aby vizi pokaždé četl facilitátor, měli by ji při každé revizi předčítat jiný účastník.

c. Poté, co je znění vize vyřešeno, pokračuje facilitátor ve čtení. Tento proces se provádí tak dlouho, dokud nejsou v textu žádná nevhodná slova či větná spojení, a vize přitom zaručeně odráží záměry účastníků.

Tabulka očištění žargonu

0	Zemědělci žijící na venkově	Inovačně	Udržitelný rozvoj	Ziskový	Vitalita
1	Chudí žijící na venkově	S	Důraz na představitost	Výdělečné prostředí	Prosperita
2	Farmáři	S rizikem	Ochrana zdrojů	Stojí za to	Zdraví
3	Pracovníci v zemědělství	Kreativně	Dlouhodobý rozvoj	Generující pracovní místa	Energetická úroveň
4	Vesničané	Novými způsoby	Holistický rozvoj	Konkurenční	Optimismus

Zdroj: Kibel, B.; Baretto, T.; Dieng, M.; Ndiaye, A.; Carden, F.; Earl, S. červenec 1999. Draft Outcome Engineering Manual.

5. Alternativou ke kroku 4b může být proces, kdy jsou problematická slova nebo větná spojení podtržena a čtení pokračuje. Po dokončení čtení se podtržená slova nebo větná spojení přesunou na nejvrchnější řádek „tabulky očištění žargonu“. Pokud je takových slov nebo větných spojení více než pět, vyberou se ta, která se týmu jeví jako nejvýznamnější. Facilitátor požádá účastníky, aby ke každému vybranému slovu nebo větnému spojení předkládali další způsoby, jak říci totéž (bez odkazu na celou vizi). Zvolené alternativy (které se neomezují jen na přesná synonyma) se uvádí do tabulky.

6. Facilitátor předčítá část prohlášení, která obsahuje první slovo nebo větné spojení, a pokaždé je nahrazuje jednou z alternativ z tabulky. Jakmile jsou přečteny všechny možnosti, facilitátor požádá členy týmu, aby zdvižením ruky hlasovali

pro variantu, která se jim líbí nejvíce (včetně původního znění). Původní slovo nebo větné spojení je pak nahrazeno alternativou, na které se shodla většina účastníků. Pokud většina nevznikne, vede facilitátor diskusi o ostatních možnostech. Při novém hlasování je zvolena alternativa s nejvyšším počtem hlasů. Proces se opakuje i pro ostatní slova nebo větná spojení v tabulce. Vybraná slova nebo větná spojení jsou pak do vize doplněna.

7. V závěru procesu facilitátor přečte celé prohlášení o vizi nahlas a bez přerušování. Mělo by nastat spontánní vyjádření souhlasu ze strany skupiny: lidé by měli mít pocit, že vize odráží rozsáhlé vývojové změny, k jejichž dosažení se program snaží přispět.

KROK 2

Pojmenujte své poslání

2. POSLÁNÍ

VIZE – VZOR

Na podporu vize bude program pracovat na posílení specifických výzkumných znalostí a vzdělávacích kapacit v oblasti městského zemědělství u výzkumných organizací, které mohou ovlivňovat místní, celostátní a mezinárodní tvorbu politiky v oblasti městského zemědělství. Přispěje také k rozvoji aktivních sítí výzkumných pracovníků a obhájců a podpoří partnerství mezi výzkumnými organizacemi a zúčastněnými vládami. Díky spolupráci s nevládními organizacemi, vládními agenturami, komunitními skupinami a dalšími dárci bude podporovat výzkum tým, že bude dokumentovat postupy a politiku obcí, konzultovat testovací postupy, porovnávat přístupy politiků k podpoře městského zemědělství a vydávat pokyny pro začlenění městského zemědělství do politiky zabývající se dodávkami a bezpečností potravin, územním plánováním, nerovností pohlaví, snižováním chudoby a nakládáním s odpady. Podpoří identifikaci nevyřešených otázek a podpoří jejich výzkum a větší začlenění městského zemědělství do tvorby politiky na místní, regionální, celostátní i mezinárodní úrovni. Přispěje k produkci, organizaci a šíření dat a informací, díky kterým si budou místní i mezinárodní subjekty více všímat pozitivních i negativních aspektů činností v oblasti městského zemědělství.

Poslání popisuje, jak má program v úmyslu svoji vizi podpořit. Uvádí oblasti, v nichž bude program na vizi pracovat, ale neuvádí všechny činnosti, do kterých se program zapojí. Jedná se spíše o ideál toho, jak bude program přispívat. Představuje to, čeho chce program dosáhnout, neboť podporuje dosažení vize.

Při přípravě poslání by měla skupina zvážit nejen to, jak bude program podporovat dosahování výsledků ze strany navázaných partnerů, ale také to, jak si zachová efektivitu, účelnost a relevanci. Způsob, jakým funguje, jak využívá informace a jak zvládá změny, hraje klíčovou roli při určování toho, jak dobře může tyto činnosti realizovat. Podrobněji je vše popsáno v kroku 7 (organizační postupy).

Vizi lze sestavit na plánovacím listu 1 na straně 31.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 2 hodiny

1. Facilitátor požádá člena skupiny, aby zodpověděl otázku: Jak může program nejlépe přispět k dosažení vize nebo podpořit její naplnění? Jinými slovy, jak musí program vypadat, aby vizi podpořil? Facilitátor poté do diskuse zapojí celou skupinu tím, že se zeptá: „Vidíte tak poslání všichni?“
2. Facilitátor pak účastníky požádá, aby si napsali dvě nebo tři charakteristiky, které by program měl, kdyby fungoval ideálně.
3. Zatímco si skupina dává přestávku, facilitátor (sám nebo s dobrovolníkem/dobrovolníky) sepíše poslání, které se opírá o myšlenky a jazyk účastníků, eliminuje duplikace a zdůrazňuje rozdíly.
4. Jakmile se skupina opět sejde, poslání se prochází a reviduje.
5. V závěru procesu facilitátor celé poslání přečte. Mělo by vést ke spontánnímu vyjádření souhlasu skupiny.

TIP PRO FACILITÁTORA

Podrobnosti týkající se poslání programu se někdy objevují už při popisování vize. Pokud k tomu dojde, napíše facilitátor informace o příspěvcích programu pod samostatným názvem Poslání. Poté, co je vytvořena vize, přezkoumá facilitátor prvky poslání se skupinou a dle potřeby je upřesní.

I když je vhodnější provést první dva kroky ve skupinovém prostředí, může facilitátor během workshopu ušetřit čas tím, že účastníky požádá, aby dotazy zodpověděli dopředu e-mailem, a on mohl vypracovat návrhy prohlášení o vizi a poslání. Návrhy pak lze revidovat, když se celá skupina sejde na workshopu. Příklad takového e-mailového „průzkumu“ najdete na další straně. Pokud je písemná součinnost skupiny zdánlivě kontraproduktivní, facilitátor by se neměl o syntézu pokoušet a měl by začít až na workshopu, kde je přítomna celá skupina, aby se vyjadřovala k různým hlediskům a diskutovala o nich. I když se v e-mailovém průzkumu objeví silně podobné názory, skupinovému cvičení by stále mělo být věnováno tolik času, kolik účastníci potřebují k vytvoření společného jazyka. Jedná se o dobře strávený čas, který bude skupině dobře sloužit po celý zbytek workshopu.

VZOR E-MAILOVÉHO PRŮZKUMU K VYPRACOVÁNÍ VIZE A POSLÁNÍ

Dobrý den,
odpovězte prosím na každou z níže uvedených otázek, abych mohl navrhnout vizi a poslání, které si jako skupina společně projdeme. Pokud je to pro Vás jednodušší, můžete použít bodový formulář. Nikoho nebudu identifikovat podle jména, proto prosím neváhejte být idealističtí a vizionářští.

Zde jsou otázky:

1. Představte si program za tři až pět let a představte si, že byl při plánování a provádění svých činností mimořádně úspěšný. Čeho vaši partneři dosáhli? Co dělají jinak? Jinými slovy, jak by vypadal kompletní úspěch?
2. Jak může program k této vizi nejlépe přispět? V jakých oblastech musí v zájmu prosazení a podpory naplnění vize pracovat? Co musí v těchto oblastech udělat? Čeho musí v těchto oblastech dosáhnout?
3. S jakými osobami, organizacemi nebo skupinami bude program potřebovat spolupracovat, aby těchto změn dosáhl? S kým budete pracovat nejvíce napřímo? Kdo může vaší práci pomoci nebo ji naopak hatit? Kdo jsou koneční příjemci?
4. Uveďte, proč tyto osoby, organizace nebo skupiny potřebujete jako partnery. Před naším setkáním na začátku dalšího týdne. Máte-li k otázkám jakékoli dotazy či připomínky, kontaktujte mě prosím.

Pošlete mi, prosím, své odpovědi do [datum], abych mohl navrhnout prohlášení

Těším se na spolupráci.

KROK 3

Identifikujte navázané partnery

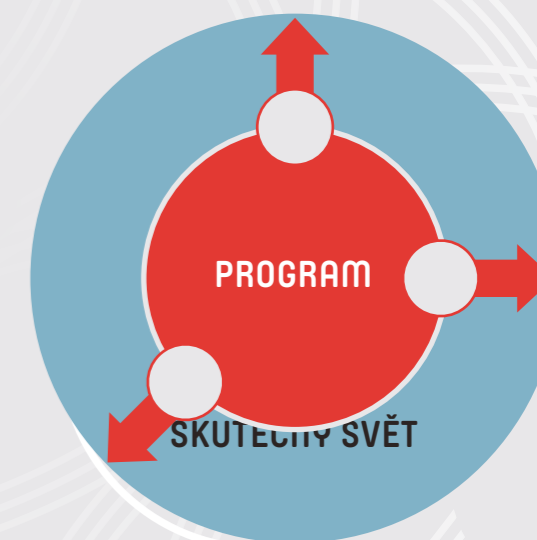
3. NAVÁZANÍ PARTNEŘI

VZOR NAVÁZANÝCH PARTNERŮ

1. Místní komunity (nestátní neziskové organizace, domorodé skupiny, církve, komunitní lidři, vzorová jednotka pro správu lesů)
2. Vládní činitelé a politici (státní úřad/oddělení pro správu lesů, krajská správa)
3. Soukromý sektor (cestovní ruch, rybolov, lesnictví, dřevařství a dřevozpracující podniky)
4. Akademické a výzkumné instituce
5. Mezinárodní instituce

Navázaní partneři jsou osoby, skupiny nebo organizace, s nimiž program přímo interaguje a u nichž může předvídat příležitosti k ovlivňování. Tito aktéři se nazývají navázanými partnery proto, že i když s nimi program bude pracovat na změně, nekontroluje je. Moc ovlivňovat rozvoj spočívá na nich. Program je na hranici jejich světa. Program se snaží proces usnadnit tím, že po určitou dobu nabízí přístup k novým zdrojům, nápadům nebo příležitostem. Jediný navázaný partner může zahrnovat více osob, skupin nebo organizací, pokud je vůbec o podobnou změnu usilováno (např. výzkumná střediska nebo nevládní organizace zaměřené na pomoc ženám). Obrázek 4 ilustruje vztah programu k navázaným partnerům a vztah těchto aktérů k širšímu prostředí, v němž dochází k rozvoji.

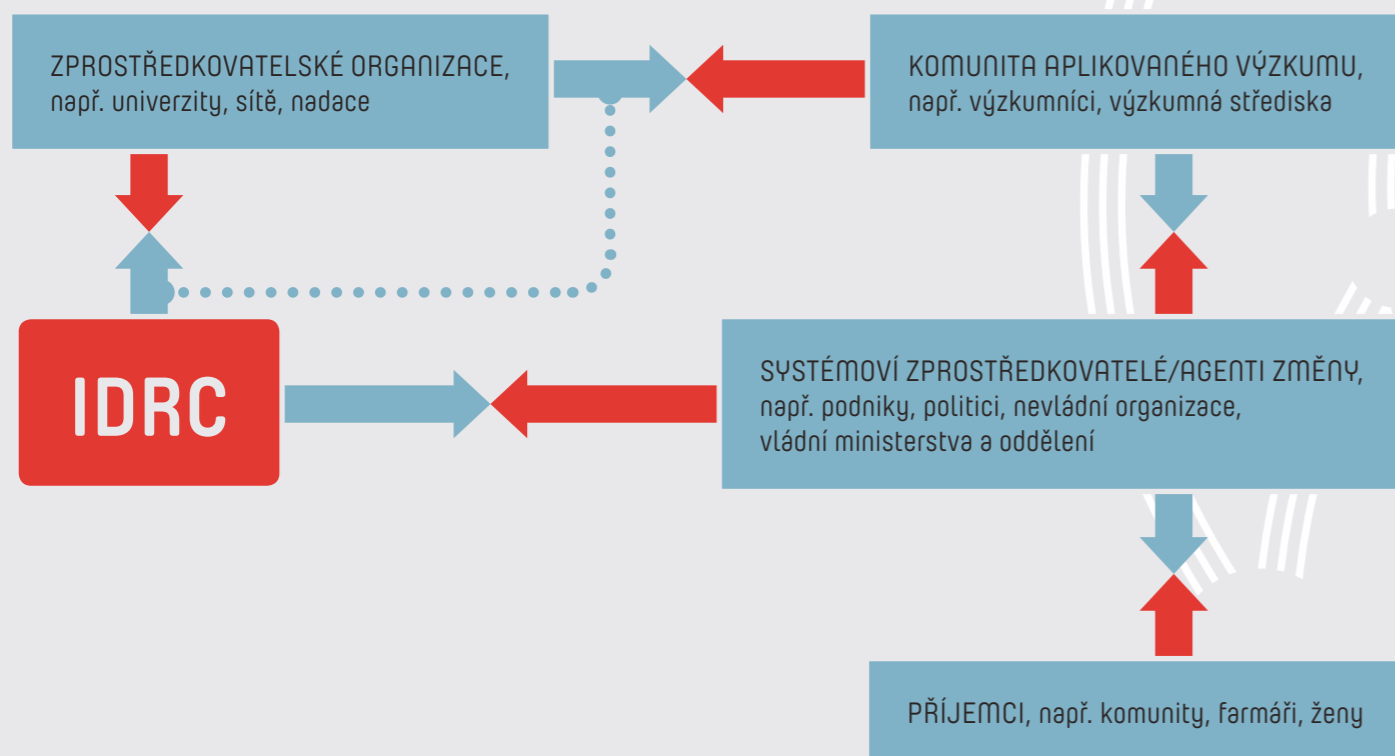
Při vymýšlení navázaných partnerů programu je třeba zaměřit se na aktéry, s nimiž pracuje napřímo. Pokud program nemůže aktéra ovlivnit přímo, skupina musí vymyslet, koho ovlivnit může, kdo na oplátku ovlivní daného aktéra. Aktér, kterého lze ovlivnit, je následně zařazen mezi navázané partnery. Tímto způsobem si program udržuje zaměření na vlastní sféru vlivu, nicméně s širší vizí. Například nevládní organizace zaměřující se na rozvoj venkova nemusí být schopna přímo ovlivnit ministra financí, nicméně může ovlivnit organizace sdružující zemědělce, které pak mohou lobbovat na ministerstvu, a tím docílit změny. Organizaci sdružující zemědělce lze tedy oproti ministerstvu financí zařadit do seznamu navázaných partnerů nevládní organizace.



Obrázek 4: Navázaní partneři

○ Navázaní partneři programu

Obecně platí, že program nemá více než čtyři nebo pět typů navázaných partnerů (i když každý partner může zahrnovat více osob, skupin nebo organizací). Při rozhodování o tom, jak osoby, skupiny a organizace, s nimiž program pracuje, seskupit, je nejdůležitější to, že program skutečně usiluje o to podpořit změny v chování, vztazích, jednání nebo činnostech daného partnera. Například nevládní organizace zaměřující se na rozvoj venkova může pracovat s pěti různými organizacemi sdružujícími zemědělce v pěti provinciích, ale pokud jsou změny, o něž u těchto organizací usiluje, stejné, pak je lepší seskupovat je do jednoho typu navázaných partnerů.



Obrázek 5: Typologie navázaných partnerů IDRC
(Zdroj: Kibel 1999)

Vyskytují-li se další aktéři, s nimiž program potřebuje pracovat, ale nutně neusiluje o jejich změnu, lze je uvést samostatně mezi „strategické partnery“ a zabývat se jimi později při vytváření strategií. Do této kategorie by s největší pravděpodobností zapadali také ostatní dárči. Program může spojenectví s nimi chtít nebo potřebovat proto, aby dosáhl svých cílů, nicméně se nesnaží měnit jejich chování. Strategií partneri jsou zvažováni z hlediska svého příspěvku k poslání.

Obrázek 5 představuje typologii subjektů, které programy podporované IDRC ovlivňují, aby jednaly způsobem, který je v souladu s udržitelným a spravedlivým rozvojem. Jinými slovy jedná se o aktéry, u nichž se IDRC snaží podporovat výsledky, které přispívají k naší vizi. Činnosti a vztahy jsou spíše dialogické nežli lineární, proto šipky míří oběma směry. Jedná se o akce i reakce, protože v každé situaci může nastat spolupráce, odpor nebo vyjednávání, což má za následek vzájemné ovlivňování a učení se. Program se může snažit ovlivnit komunitu aplikovaného výzkumu prostřednictvím zprostředkujících institucí nebo může s výzkumnou komunitou pracovat napřímo. Tato typologie slouží pouze jako příklad. Jiné organizace by měly jistě odlišnou konfiguraci navázaných partnerů.

Zprostředkující instituce: Instituce, která IDRC zastupuje v terénu (například nevládní organizace, která realizuje program malých grantů).

Komunita aplikovaného výzkumu: Výzkumné organizace nebo jednotliví badatelé, kteří realizují programové aktivity v oboru. V případě IDRC jsou to často vládní instituce, nevládní organizace nebo univerzitní oddělení, kdo je primárně zodpovědný za výzkumné aktivity.

Agenti změny nebo systémoví zprostředkovatelé: Osoby, skupiny nebo organizace, které mají pravomoc propagovat, blokovat nebo jinak ovlivňovat to, jak jsou kontaktováni a ovlivňováni koneční příjemci. V oblasti rozvojového výzkumu se často jedná o zamýšlené uživatele výsledků výzkumu.

Příjemci: Jednotlivci nebo skupiny, o jejichž ekonomický, sociální, politický nebo environmentální blahobyt program usiluje.

Navázané partnery programů lze uvést do plánovacího listu 1 na straně 51.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 1 hodina

1. Facilitátor všechny požádá, aby na list papíru uvedli všechny, o nichž si myslí, že s nimi program musí v zájmu dosažení vize pracovat napřímo. Pro vedení procesu lze použít následující otázky: „Kdo jsou ti nejdůležitější aktéři, s nimiž pracujete? na čím jednání závisí úspěch programu nejvíce?“ Facilitátor nebo někdo jiný ze skupiny přečte nahlas vizi.
 2. Účastníci přečtou své seznamy nahlas a facilitátor zapíše jména na flip chart, přičemž eliminuje jakékoli duplikace. Pokud je pro skupinu problematické osoby, organizace nebo skupiny identifikovat, může facilitátor v zájmu stimulace myšlenek představit typologii IDRC (je-li to vhodné). Zprostředkovatel se zeptá: „U kterých aktérů chce program povzbudit změnu, a tím přispět k vizi?“ Další otázky, které mohou proces řídit, jsou: „Kdo jsou koneční příjemci? Koho může program nejvíce přímo ovlivnit? Kdo může práci programu pomáhat nebo hatit?“
 3. Pokud skupina identifikovala jediného navázaného partnera, facilitátor se zeptá, zda je třeba podpořit změnu u tohoto navázaného partnera i někým jiným. Je možné, že program pracuje přímo pouze s jedním typem osoby, skupiny nebo organizace, nicméně facilitátor by měl ověřit, že k procesu změny přistupují holisticky a nikoho neopomeli.
 4. Někdy skupina uvede dlouhý seznam navázaných partnerů. V zájmu zužování seznamu na flip chartu a identifikace priorit se facilitátor zeptá: „Kam zacílíte většinu svého úsilí a zdrojů? S kým budete pracovat napřímo?“ Tyto osoby, organizace nebo skupiny se zvýrazní hvězdičkou nebo tím, že uvedou další seznam. Aktéry, s nimiž program nebude přímo pracovat, je nutné ze seznamu vyškrtnout, protože nejsou navázanými partnery.
 5. Pokud má skupina i přesto mnoho navázaných partnerů, facilitátor s nimi projde koncept „navázaného partnera“ a požádá je, aby zvážili, zda je každý na seznamu navázaným partnerem, nebo zda mají někteří aktéři k programu jiný vztah. Facilitátor se zeptá: „Patří někteří z nich k sobě, protože doufáte, že u nich dojde k podobné změně nebo že hrají podobnou roli?“ Pokud ano, dojde k jejich seskupení. Facilitátor se zeptá, zda může program realisticky očekávat,
- že ovlivní takové množství navázaných partnerů nebo je nutné se ještě zamyslet.
6. Pokud si skupina žádá lepší formulování logiky vlivu, kterého chce prostřednictvím navázaných partnerů docílit, může načrtnout navázané partnery svých navázaných partnerů. Jedná se o osoby, organizace nebo skupiny, s nimiž navázaní partneři programu pracují a které se snaží ovlivnit, aby přispěli ke společenským změnám a zmírnění chudoby. Facilitátor se zeptá: „Koho vaši navázaní partneři ovlivní, aby přispěl k naplnění vize?“ Tito jednotlivci, organizace a skupiny se zapíší na flip chart.
 7. V zájmu upřesnění konkrétního seznamu osob, organizací a skupin, které jsou navázanými partnery programu, požádá facilitátor skupinu, aby ke každému z nich vytvořila malý profil. U každého typu navázaného partnera (např. výzkumníci, politici a další) se facilitátor zeptá: „S kterým z nich jste již pracovali a budete pracovat i nadále? S kým musíte začít pracovat?“ Jména těchto osob se uvedou k navázaným partnerům. V tomto bodě lze případně diskutovat a uvádět i další informace, např. jejich geografickou polohu a ochotu zapojit se do programu.

TIP PRO FACILITÁTORA

Koncept navázaných partnerů je při Outcome Mappingu zcela specifický a skupině může trvat určitou dobu, než pochopí plánování, monitoring a evaluaci ve vztahu k osobám, organizacím a skupinám, s nimiž napřímo pracuje. Pro vytvoření systému monitoringu je to však klíčové, a proto musí facilitátor vysvětlit tento koncept několikrát.

Může být užitečné zdůraznit, že práce skrze navázané partnery má svou hierarchii. Navázaní partneři programu mají své vlastní navázané partnery. I když se jedná o aktéry, na které chce program v konečném důsledku dosáhnout, bude to dělat prostřednictvím osob, organizací, či skupin, s nimiž pracuje napřímo. O ty tedy při plánování a hodnocení půjde.

KROK 4

Identifikujte plánované výsledky

4. PLÁNOVANÝ VÝSLEDEK

VZOR PLÁNOVANÉHO VÝSLEDKU

Plánovaný výsledek 1: Program má v úmyslu docílit toho, aby místní komunity uznávaly význam plánování činností v oblasti řízení zdrojů a zapojovaly se do nich ve spolupráci s dalšími uživateli zdrojů v regionu. Tyto komunity si získaly důvěru ostatních členů partnerství a jsou uznávány vládními úředníky, tedy mohou konstruktivně přispívat k diskuzím a rozhodovacím procesům. Jsou schopny jasně plánovat a formulovat vizi činností a cílů v oblasti lesního hospodářství, které jsou pro jejich kontext a potřeby relevantní. Podle potřeby žádají o externí technickou podporu a odborné znalosti. Ve své komunitě působí jako mistři modelových lesních koncepcí a motivují ostatní v rámci partnerství, aby pokračovali ve spolupráci.

Jakmile jsou identifikováni navázaní partneři, je ke každému z nich nutno vytvořit prohlášení o plánovaném výsledku. Výsledky jsou účinky programu se zaměřením na to, jak se aktéři v důsledku ovlivnění chovají. Plánovaný výsledek popisuje, jak se změni chování, vztahy, jednání nebo činnosti osoby, skupiny nebo instituce v případě, že bude program mimořádně úspěšný. Plánovaný výsledek je formulován tak, aby zdůrazňoval změnu chování. Měl by být idealistický, nicméně realistický, a to ze dvou důvodů: zdůrazňuje, že rozvoj se děje skrze lidi a pro lidi a ilustruje, že ačkoli může program ovlivnit dosažení výsledků, nemůže je kontrolovat. Program přispívá ke změně, nicméně konečná odpovědnost za změnu zůstává na samotných navázaných partnerech.

Plánované výsledky jsou formulovány tak, aby zachytily, jak by se aktér choval a vztahoval k ostatním, kdyby program dosáhl svého plného potenciálu jako zprostředkovatele změny. Skupina je povzbuzována, aby přemýšlela o tom, jak může záměrně přispívat k nejhlubší možné transformaci. „Výzvou“ je, aby program k dosažení těchto změn pomohl. Vzhledem k tomu, že se změny v lidech, skupinách a organizacích nedějí izolovaně, obsahuje plánovaný výsledek více změn v rámci jednoho prohlášení a neuvádí každou z nich zvlášť. Množina ukazatelů změny bude identifikována v pátém kroku, který nastiňuje progresivní úroveň změny vedoucí k dosažení plánovaného výsledku.

Aby byla diskuze co nejrelevantnější s ohledem na vizi a poslání, nebývají plánované výsledky kvantifikovány (například z hlediska procentuálního nárůstu navázaných partnerů, u nichž došlo ke změně) ani vázané na konkrétní termín dokončení. To také pomáhá (a to jak ve fázi monitoringu, tak ve fázi evaluace) tomu, aby se zabránilo soustředění se pouze na ukazatele, kterých lze dosáhnout snadněji a které lze měřit, na úkor hlubších kvalitativních změn. Plánované výsledky by neměly zahrnovat informace o strategiích nebo činnostech, které program hodlá využít, ale spíše by měly popisovat vlastnosti změny chování u navázaných partnerů. Plánované výsledky jsou obvykle formulovány takto: „[Program] chce, aby [navázaný partner] [popis chování v přítomném čase].“

Plánované výsledky lze uvést do plánovacího listu 1 na straně 31.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 30 minut
Na každého navázaného partnera

Tento proces funguje nejlépe s poměrně malými skupinami (do 20 osob), protože vyžaduje, aby všichni členové skupiny předstoupili a zapisovali na flip chart. Pokud se workshopu účastní příliš mnoho účastníků, vzniká u flip chartu fronta a proces může trvat příliš dlouho.

Následující postup se opakuje stejně u každého navázaného partnera.

1. Facilitátor požádá skupinu, aby si každý zodpověděl následující otázku: „Jak se bude v ideálním případě navázaný partner chovat nebo co bude dělat jinak, aby přispěl k vizi? Jaké nové vztahy vzniknou? Jak se změni ty stávající?“ Každý z účastníků si запиše odpovědi na list papíru. Je vhodné požádat účastníky, aby se na několik minut zamysleli nad otázkou sami, a až poté o ní začali diskutovat ve skupině. Dá jim to příležitost zamyslet se a přijít s promyšlenějšími odpověďmi ještě předtím, než se o ně budou muset podělit s ostatními.
2. V přední části místnosti jsou flip charty a fixy a účastníci vždy předstoupí a zapisují, jak by chtěli, aby se navázaní partneři chovali. Nemusí postupovat jeden po druhém, naopak by měli být povzbuzováni k tomu, aby předstupovali společně a četli si, co jejich kolegové zapisují, a hovořili o různých bodech. Neměli by duplikovat to, co již napsali jejich kolegové, naopak by měli přidávat jakékoli nové prvky, které danou myšlenku rozšiřují. To je povzbuzuje k tomu, aby stavěli na myšlenkách druhých.
3. Facilitátor přečte informace na flip chartech a skupina diskutuje o tom, zda všechny body společně vystihují požadované změny v chování, vztazích, jednání nebo činnostech navázaného partnera. Facilitátor se v zájmu udržení cíle diskuze zeptá na řadu otázek: „Chybí něco nebo je něco věcně nesprávně? Jaká je vaše první „instinktivní“ reakce? Překvapuje vás některá z uvedených změn? Je soubor změn příliš ambiciózní nebo naopak nedostatečně ambiciózní? Bude navázaný partner lépe schopen přispět k rozvojevému procesu a vizi, pokud se bude takto chovat a jednat s ostatními?“ Pokud jsou přítomni i navázaní partneři, facilitátor se jich zeptá, zda to, co bylo řečeno, dává v „reálném světě“ smysl.
4. Zatímco si skupina dává přestávku, facilitátor (sám nebo s dobrovolníky) organizuje jednotlivé prvky do jednoho prohlášení o plánovaném výsledku, které popisuje stav nebo vlastnosti změny u navázaného partnera. Užitečné může být i to, když prohlášení vypracují jeden nebo dva účastníci.
5. Jakmile se skupina opět sejde, facilitátor přečte prohlášení a zeptá se skupiny: „Kdyby všechny tyto změny nastaly, byl by tento navázaný partner dobře připraven přispět k vizi?“ Skupina by měla pozitivně reagovat, že popsaná změna by znamenala významný rozdíl a stojí za to na ní pracovat.
6. Jakmile jsou ke všem navázaným partnerům vytvořeny plánované výsledky, je užitečné přezkoumat logiku vize, poslání, navázaných partnerů a plánovaných výsledků s cílem zajistit, aby dávaly skupině smysl. Aby tento proces netrval příliš dlouho, přečte facilitátor sadu plánovaných výsledků a zeptá se skupiny: „Pokud nastanou všechny tyto změny, přispěje program k vizi, které chtěl dosáhnout? Splní své poslání?“ Mezi účastníky by měla nastat spontánní shoda, že se jedná o ideální příspěvky programu. Pokud byl někdo důležitý vynechán, seznam navázaných partnerů by měl být doplněn a prohlášení o plánovaném výsledku by mělo být upraveno.

Je rovněž důležité zajistit, aby navrhovaný program odpovídal implementující organizaci. Facilitátor se zeptá: „Byly vytvořeny nezbytné vazby a vztahy mezi programem a mandátem vaší organizace?“ Pokud nejsou cíle programu a organizace slučitelné, skupina by měla rozhodnout, zda je to přijatelné a zda je nutné předefinovat určité prvky nebo získat podporu někoho v organizaci.

PLÁNOVACÍ LIST 1: RÁMEC PROGRAMU

Vize:

Poslání:

Navázaný partner 1:

Plánovaný výsledek 1:

Navázaný partner 2:

Plánovaný výsledek 2:

Navázaný partner 3:

Plánovaný výsledek 3:

Navázaný partner 4:

Plánovaný výsledek 4:

TIP PRO FACILITÁTORA

•
Namísto vytváření každého plánovaného výsledku v rámci velké skupiny mohou být účastníci rozděleni do menších skupinek, v rámci kterých plánované výsledky vytvoří a následně je prezentují a revidují společně s ostatními. Pokud je dostatek účastníků, mohou dvě skupiny sepsat stejné prohlášení a porovnat je. Veselejším způsobem, jak dodržet časový rámec u menších skupinek, je nastavit si budík, který zazvoní vždy, když vyprší čas na sepsání prohlášení (například 15 minut).

•
Má-li program více navázaných partnerů, ale primárním výsledkem, kterého má být dosaženo, je změna vzájemných vztahů (např. fórum pro výzkumné pracovníky v oblasti kontroly tabáku, advokačních nevládních organizací a zdravotnických oddělení, aby spolupracovaly na vymýšlení nových postupů), pak je možné vytvořit jeden společný plánovaný výsledek a nastavit soubor ukazatelů změny pro celou skupinu. V tomto případě by plánovaný výsledek popisoval ideální vztah mezi partnery (např. zvážení toho, jak jsou partneři vzájemně propojeni a kdo v partnerství dělá co) a ukazatele změny by představovaly hlavní milníky ve vývoji kombinovaného partnerství.

KROK 5

Vytvořte odstupňované ukazatele změny

5. UKAZATELE ZMĚNY

VZOROVÉ UKAZATELE ZMĚNY

Plánovaný výsledek: Program má v úmyslu docílit toho, aby místní komunity uznávaly význam plánování činností v oblasti řízení zdrojů a zapojovaly se do nich ve spolupráci s dalšími uživateli zdrojů v regionu. Tyto komunity si získaly důvěru ostatních členů partnerství a jsou uznávány vládními úředníky, tedy mohou konstruktivně přispívat k diskusím a rozhodovacím procesům. Jsou schopny jasně plánovat a formulovat vizi činností a cílů v oblasti lesního hospodářství, které jsou pro jejich kontext a potřeby relevantní. Podle potřeby žádají o externí technickou podporu a odborné znalosti. Ve své komunitě působí jako mistři modelových lesních koncepcí a motivují ostatní v rámci partnerství, aby pokračovali ve spolupráci.

OČEKÁVÁME, ŽE MÍSTNÍ KOMUNITY:

1	Se budou účastnit pravidelných porad partnerů modelových lesů (ML).
2	Budou vytvářet strukturu pro spolupráci partnerů, která zajistí, že budou zastoupeny všechny místní zájmy (mechanika nastavení struktury).
3	Získají nové dovednosti pro zapojení se do ML.
4	Budou přispívat minimálními lidskými a finančními zdroji potřebnými k fungování ML.

BYLI BYCHOM RÁDI, KDYBY MÍSTNÍ KOMUNITY:

5	Formulovaly relevantní vizi ML z hlediska místa.
6	Propagovaly koncepci ML a svoje zkušenosti s ML.
7	Rozšiřovaly partnerství o všechny hlavní uživatele lesů.
8	V případě potřeby využívaly externích odborníků k poskytnutí informací nebo naplňování technických potřeb.
9	Vyžadovaly nové příležitosti pro školení a rozšiřování.
10	Vypracovávaly a šířily konkrétní příklady přínosů vznikajících z činností ML.
11	Identifikovaly příležitosti pro spolupráci s dalšími institucemi a aktéry.
12	Identifikovaly příležitosti financování z řady zdrojů a úspěšně je získávaly.

CHCEME, ABY MÍSTNÍ KOMUNITY:

13	Hrály vedoucí roli v řízení zdrojů s ohledem na dlouhodobé a střednědobé přínosy.
14	Sdílely ponaučení a zkušenosti s ostatními komunitami na národní i mezinárodní úrovni s cílem podpořit vznik dalších ML.
15	Ovlivňovaly debatu o národní politice a formulaci postupů pro využívání a řízení zdrojů.

Ke každému plánovanému výsledku, k jehož dosažení chce program přispět, se identifikují odstupňované ukazatele změny. Ukazují na komplexitu procesu změny vztahené ke každému z navázaných partnerů, a představují informace, které může program shromáždit za účelem monitorování úspěchů ve vztahu k dosahovaným výsledkům. V rámci podrobné studie pokroku může program provést důkladnou evaluaci, která kombinuje data z ukazatelů změny a informace o jejich kontextu (shromážděné pomocí jiných evaluačních nástrojů a metod).

Sada ukazatelů změny představuje model změny u navázaného partnera, který osvětluje hloubku a složitost požadované změny. Ukazatele změny by měly postupovat vzhůru od toho, jak program očekává, že navázaní partneři budou jednat v rámci časné reakce na základní aktivity programu, přes to, co za změnu by rád viděl, až po to, co chce vidět, že navázaní partneři dělají, pokud program dosáhne významného vlivu. Např. ukazatele změny, které indikují reaktivní účast navázaného partnera, jsou relativně snadno dosažitelné a uvádí se jako první, v položce „očekáváme, že navázaní partneři...“. Ty, které indikují aktivnější učení se nebo angažovanost, jsou uvedeny na druhém místě pod nadpisem „rádi bychom, kdyby...“ a ty, které jsou skutečně transformativní, jsou uvedeny jako třetí, pod názvem „chceme, aby...“. Tímto způsobem je program schopen vysledovat, čeho bylo dosaženo, a zároveň je mu připomínáno, čeho je ještě třeba dosáhnout. Ukazatele změny „chceme, aby...“ by měly být nastaveny dostatečně vysoko na to, aby představovaly zásadní změny. Často přímo vyplývají z prohlášení o plánovaném výsledku. To, zda jsou ukazatele změny nastaveny nedostatečně, se ukáže tehdy, když navázaní partneři ukazatele „chceme, aby...“ často naplňují již v počátku programu. Ukazatele změny jsou obecně rámovány následovně: „Kdo? Co? Jak?“

Jednotlivé ukazatele změny lze považovat za vzorové ukazatele změny chování, jejich skutečná síla však spočívá v jejich použitelnosti jako souboru. Souhrnně ilustrují komplexitu a logiku procesu změny. Toho žádný jednotlivý ukazatel dosáhnout nemůže.

Ukazatele změny lze použít také k popisu toho, jak navázaní partneři interagují se svými vlastními navázanými partnery, čímž odráží nepřímý vliv programu. Program si vybírá navázané partnery na základě toho, jaký vliv si myslí, že mohou mít na rozvoj, a ukazatele změny umožňují tento vliv sledovat.

Ukazatele změny slouží jako způsob, jakým může program pochopit proces změny, v němž se navázaný partner angažuje a reagovat na něj. Je logické, že žádný úspěšný rozvojový program se nesnaží změnit své partnery způsobem, který nechtějí. Ukazatele změny musí být vzájemně přijatelné a stát za to jak programu, tak navázanému partnerovi. Pokud existují zásadní rozdíly, je třeba je vyřešit. Program v podstatě pouze facilite změnu tím, že pomáhá odstraňovat omezení a poskytuje navázaným partnerům přístup k novým informacím a příležitostem. Ukazatele změny lze s navázanými partnery vyjednávat před, během nebo po workshopu tak, aby byly zaručeně relevantní a vhodné.

K některým ukazatelům změny lze připojit datum (tj. je možné očekávat, že budou do určitého bodu dosaženy), není to však povinné a nemělo by to omezovat práci programu. Ačkoli jsou časové linie v rozvojovém programu realitou, jsou často ukládány externě, nemusí být pro vizi zásadně relevantní a dokonce mohou odvracet pozornost od úspěchů, které jsou pro vizi nejpodstatnější. Splnění „termínu“ nebo „cíle“ by proto nemělo být primárním cílem programu. Účelem programu je podpora udržitelné změny u navázaných partnerů a cílem ukazatelů změny je monitorovat úspěchy, které k tomuto výsledku přispívají.

Ve druhé fázi, Monitoring výsledků a výkonu, lze pro tyto ukazatele změny navrhnout systém monitoringu a sbírat data pomocí Deníků výsledků. Aby bylo možné spravovat množství dat, které je třeba shromáždit, měl by program omezit počet ukazatelů změny ke každému plánovanému výsledku na maximálně:

- čtyři ukazatele změny „očekáváme, že...“
- osm ukazatelů změny „rádi bychom, kdyby...“
- tři ukazatele změny „chceme, aby...“

Takové omezení počtu ukazatelů změny také umožňuje kvantifikovat výsledky při monitorování procesu změny, pokud by o to měl program zájem. Tomuto procesu se věnuje krok 9.

Ukazatele změny ke každému plánovanému výsledku lze uvést do plánovacího listu 2 na straně 36.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 45 minut
na každého navázaného partnera

Pro všechny monitorované navázané partnery platí následující postup.

1. V úvodu stanovování priorit monitoringu a evaluace se facilitátor zeptá skupiny, zda jsou určití navázaní partneři důležitější, představují vyšší riziko než ostatní nebo jejich zkušenosti skýtají větší potenciál pro učení se. Ti by mohli být monitorováni podrobněji. „Důležitější“ může znamenat, že program plánuje zaměřit na tohoto aktéra v blízké budoucnosti své zdroje a úsilí (například v prvních 18 měsících 36měsíčního programu) nebo že je aktér ústředním prvkem vize nebo že změny u ostatních identifikovaných navázaných partnerů jsou závislé na jeho změně. Aktéři s vyšším rizikem jsou ti, s nimiž má program méně předchozích zkušeností, nebo ti, jejichž současná situace může požadovanému chování bránit. Je-li skupina schopna identifikovat prioritní aktéry, na které by chtěla zaměřit své monitoringové a evaluační aktivity, mohou být ukazatele změny a strategické mapy omezeny na tyto aktéry. Skupina by se nicméně měla domluvit na dalším setkání (například pokud plánuje dalších 18 měsíců z 36), aby stejný proces provedla i u dalších navázaných partnerů.
2. Facilitátor přečte prohlášení o plánovaném výsledku a poté členy skupiny požádá, aby si každý zapsal odpověď na otázku: „Jak program pozná, že se navázaný partner pohybuje směrem k výsledku?“ Proces mohou pomoci řídit následující otázky: „Jaké milníky nastanou, zatímco se budou navázaní partneři posunovat směrem k zamýšlené roli v přispívání k vizi?“ Skupina by se měla pokusit zamyslet nad změnami v chování, činnostech nebo vztazích, které se stanou na začátku, a stejně tak na ty, které představují hlubší změny a zabírají více času. Účastníci si zapíší jeden nápad na každou rejstříkovou kartičku.

3. Facilitátor umístí rejstříkové kartičky na zeď a požádá skupinu, aby vybrala kartičky, které představují minimální úroveň očekávání toho, čeho může navázaný partner dosáhnout. Co by rádi, kdyby navázaný partner dosáhl? Co chtějí? Jakékoli duplikace na kartičkách by měly být odstraněny. Lichotivé nápady by se měly sloučit do jedné rejstříkové kartičky. Ukazatele změny by měly představovat pozorovatelnou změnu v chování, jednání nebo vztazích navázaného partnera. Pokud skupina identifikuje obtížně pozorovatelné ukazatele, facilitátor se zeptá: „Jak dokážete poznat, zda tato změna nastala?“ Jinými slovy, „co byste viděli, kdybyste navázaného partnera navštívili?“
4. Skupina diskutuje o nastíněných změnách v chování a seřadí je v pořadí procesu změny od nejjednodušších po nejhlubší. V ideálním případě by v seznamu nemělo být více než 15 ukazatelů změny; jinak bude třeba sesbírat příliš mnoho dat. Pokud skupina identifikuje příliš mnoho ukazatelů změny, facilitátor požádá skupinu, aby určila ty, které nejlépe ukazují na angažovanost navázaného partnera a na to, že ke změně dochází.
5. Když je skupina se seznamem spokojena, facilitátor přečte prohlášení o plánovaném výsledku a soubor ukazatelů změny a zeptá se: „Představují logický obraz komplexity procesu změny, kterým navázaní partneři postupují směrem k výsledku? Chybí nějaké důležité prvky?“ Skupina by se měla shodnout na tom, že ačkoli soubor ukazatelů změny nemusí popisovat každou změnu, zachycuje hlavní milníky.

TIP PRO FACILITÁTORA

• Pokud se facilitátor domnívá, že ukazatele změny nejsou formulovány jako změna chování, zeptej se: „Opravdu se jedná o změnu chování, jednání nebo vztahů navázaného partnera?“. Pokud ne, měly by být formulovány vhodněji. Někdy je nutné opakovat celý proces několikrát, než skupina dostatečně odliší ukazatele změny chování a tradičnější ukazatele.

• Některé skupiny jsou zmateny ukazateli „očekáváme, že...“, protože je považují za výchozí stav, bod, v němž program začíná s navázanými partnery pracovat. Ukazatele „očekáváme, že...“ však naopak představují počáteční změny v chování, jednání, činnostech nebo vztazích navázaných partnerů, změny, které naznačují uznání cíle programu nebo závazek k němu. To jsou chování, která vyžadují reaktivní účast navázaných partnerů a která by měl v případě změny, že projekt funguje dobře, nastat.

• Aby byly ukazatele „chceme, aby...“ náročnější a podpořily co nejhlubší transformaci, mohou přesahovat rámec toho, čeho může program v daném časovém období dosáhnout. Pokud skupina vyjádří obavu, že budou považováni za neúspěšné, protože jejich navázaní partneři nedosáhnou všech ukazatelů změny „chceme, aby...“, facilitátor je ujistí, že jejich úspěch bude vyhodnocen na základě jejich schopnosti podporovat co největší transformaci v kontextu, v němž oni a jejich navázaní partneři působí, a tato transformace bude jednoznačně umístěna do kontextu vizionářské změny, ke které je program vázán. Totéž samozřejmě musí být rozpoznáno a přijímáno také programovými manažery nebo dárci.

• Výstupy [přímo pozorovatelné produkty programu] se v Outcome Mappingu nesledují nezávisle. Pokud chce skupina zaznamenávat výstupy pomocí ukazatelů změny, může zahrnout chování výrobců a uživatelů výstupů, které chce sledovat. Např. ukazatel změny „očekáváme, že...“ ve vztahu k výzkumným institucím by mohl být „publikování článků o městském zemědělství v mezinárodně uznávaných vědeckých časopisech.“ Prostřednictvím monitoringu by pak program mohl jako výstup určitého navázaného partnera monitorovat publikace. Pokud by to nebylo dostačující, musely by být použity i jiné metody monitoringu sledovaných výstupů.

PLÁNOVACÍ LIST 2: UKAZATELE ZMĚNY

Plánovaný výsledek:

OČEKÁVÁME, ŽE:

[Navázaný partner]

1	
2	
3	
4	

RÁDI BYCHOM, KDYBY:

[Navázaný partner]

5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

CHCEME, ABY:

[Navázaný partner]

13	
14	
15	

KROK 6

Ke každému plánovanému výsledku vytvořte strategickou mapu

6. STRATEGICKÁ MAPA

VZOROVÁ STRATEGICKÁ MAPA

KAUZÁLNÍ	PŘESVĚDČOVACÍ	PODPŮRNÁ
I-1	I-2	I-3
<ul style="list-style-type: none"> financovat výzkumné projekty 	<ul style="list-style-type: none"> realizovat workshopy o kvantitativních a kvalitativních metodách nabízet internetové kurzy o výzkumu koordinovat školení o participačních metodách nabízet školení v oblasti genderové citlivosti pro ty, kteří pracují s ženami nakaženými virem HIV 	<ul style="list-style-type: none"> najmout profesionálního spisovatele, který by pracoval na diseminačních strategiích s výzkumnými pracovníky najmout fundraisera, který pomůže identifikovat dárce a vytvořit fundraisingovou strategii poskytovat průběžnou technickou pomoc
E-1	E-2	E-3
<ul style="list-style-type: none"> poskytovat počítače a přístup k internetu zahrnout práci se ženami a mládeží jako podmínku pro udělení grantu 	<ul style="list-style-type: none"> organizovat regionální konference pro komunitu zaměřující se na výzkum HIV/AIDS vytvořit internetové stránky s nástroji a metodami publikovat řadu „specifických statí“ 	<ul style="list-style-type: none"> zřídit formální mentoringový program, který páruje zkušené výzkumníky s mladšími facilitovat rozvoj elektronické sítě pro výzkum postupů týkajících se HIV/AIDS

Účelem strategické mapy je identifikovat strategie, kterých program využívá, aby přispěl k dosažení výsledku. Pro každý plánovaný výsledek je vytvořena strategická mapa. Matice 1 na str. 38 nabízí metodu pro rozdělení strategií do šesti typů. Každá ze šesti buněk představuje odlišný typ vztahu mezi programem a navázaným partnerem, kterého se pokouší ovlivnit. Pro většinu plánovaných výsledků bude použit smíšený soubor strategií, protože tak mají větší potenciál k úspěchu, jedna nebo dvě budou dominantní a zbytek podpůrný.

Vykreslení strategií pomocí této strategické mapy 2 × 3:

- vyjasní přístup (kombinaci strategií), který program používá k řešení konkrétního plánovaného výsledku/výzvy
- indikuje relativní vliv programu na cílovou osobu, skupinu nebo organizaci
- pomůže určit strategické mezery v přístupu nebo zjistit, zda je program nadměrně rozšířen
- navrhne typ evaluační metody vhodné pro sledování a vyhodnocení programu

MATICE 1: STRATEGICKÁ MAPA

STRATEGIE	KAUZÁLNÍ	PŘESVĚDČOVACÍ	PODPŮRNÁ
	I-1	I-2	I-3
Zaměřeno na specifickou osobu nebo skupinu	<ul style="list-style-type: none"> Způsobit přímý účinek Vytvořit výstup, např. doručit peníze, zajistit výzkum, připravit zprávu 	<ul style="list-style-type: none"> Podnitit nové myšlení/dovednosti Vždy odborně řízený Jeden účel, např. činnosti související s budováním kapacit, zvyšování dovedností, metodické workshopy, školení 	<ul style="list-style-type: none"> Vybudovat podpůrnou síť Opírá se o příznivce/mentora, který v průběhu času změnu řídí (může se jednat o jednu osobu nebo skupinu lidí) Zapojení je častější a udržitelnější Péče o soběstačnost Víceúčelový (širší záměr), např. člen programu, který poskytuje pravidelné poradenství a vstupy, expert (management, fundraising,...)
	E-1	E-2	E-3
Zaměřeno na prostředí jednotlivce nebo skupiny	<ul style="list-style-type: none"> Změnit fyzické nebo politické prostředí Pobídky, pravidla, pokyny, např. technický převod, změna politiky, přístup k internetu, zadávací podmínky (TOR) 	<ul style="list-style-type: none"> Šířit informace/zprávy pro široké publikum Vytvářet přesvědčivé prostředí Změnit/upravit systém zpráv, např. rádio, TV, Internet, publikace, konference, poznatky, workshopy 	<ul style="list-style-type: none"> Vytvořit vzdělávací/akční síť Navázání partnerů spolupracují a vzájemně se pravidelně podporují, např. výzkumná síť, participativní výzkumný program

Tři typy strategií v první řadě jsou označeny písmenem „I“, protože se zaměřují přímo na konkrétní **jednotlivce**, skupiny nebo organizace. Tři typy strategií na spodním řádku jsou označeny písmenem „E“, protože jsou zaměřeny na **prostředí**, v němž jednotlivci, skupiny nebo organizace působí. Strategie „E“ mají nepřímou ovlivňovat navázané partnery tím, že mění nastavení, ve kterém působí.

Typy strategií „I“ i „E“ jsou dále rozděleny do tří kategorií: na kauzální (I-1 a E-1), na ty, které se spoléhají na přesvědčování (I-2 a E-2) a na ty, které jsou založeny na budování podpůrných sítí (I-3 a E-3). Primární kontrola a odpovědnost za následky jsou pouze na programu, kdy jsou využity strategie I-1 a E-1. U strategií I-2, I-3, E-2 a E-3 se program snaží změnu facilitovat, ale konečná odpovědnost zůstává na jednotlivci, skupině nebo instituci (tj. na navázaných partnerech). Čím více se program odklání od kauzálních aktivit, tím méně kontroly uplatňuje. To má důležité důsledky pro vyhodnocování příspěvků k dosažení výsledků.

Účelem cvičení ke strategickým mapám není pouze zajistit, aby všechna políčka něco obsahovala. Některá políčka lze přiměřeně ponechat prázdná v závislosti na povaze práce programu. Vhodnost strategií do značné míry závisí na typu změn, které chce program u navázaného partnera podporovat.

Jakmile skupina strategickou mapu dokončí, může si ji prohlédnout a celkový přístup analyzovat. To může pomoci určit, zda v určitých oblastech nepracují příliš mnoho nebo příliš málo, jaký relativní vliv mohou očekávat (vzhledem k používaným strategiím) a zda nemají příliš velký záběr, aby měly podstatný účinek.

Ve druhé fázi – Monitoring výsledků a výkonu – lze systém monitoringu u těchto strategií rozdělit pomocí deníku strategií určeného ke sběru dat.

Strategickou mapu lze vyplnit na plánovacím listu 3 na straně 41.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 1 hodina na každého navázaného partnera

Tento proces je opakován pro každý plánovaný výsledek a sadu souvisejících ukazatelů změny.

- Facilitátor požádá každého člena skupiny, aby napsal 7–10 strategií založených na hlavní otázce: „Jak program přispěje k dosažení plánovaného výsledku v příštích [vhodné množství] měsících?“ Může se jednat o nové strategie nebo případně již používané strategie.
- Facilitátor rozdělí skupinu do dvojic, aby se dalo diskutovat o odpovědích a vymyslet pět nejlepších strategií, o nichž si myslí, že by se do nich program měl zapojit.
- Každá dvojice prezentuje své nápady. Skupina diskutuje o silných a slabých stránkách každé aktivity a rozhoduje, zda ji chce do strategické mapy zahrnout. Zatímco skupina diskutuje o různých možnostech, facilitátor zaznamenává strategie do správné buňky strategické mapy, a to na tabuli, flip chartu nebo počítači, aniž by to skupina viděla. Pokud se zveřejněním mapy počká, dokud skupina nedodiskutuje, může to usnadnit vysvětlování šestibuňkové matice, protože bude vyplněna konkrétními příklady práce skupiny.
- Facilitátor povzbuzuje skupinu, aby byla při uvažování o strategiích kreativní, ale zároveň praktická. Strategie by neměly být uvažovány izolovaně. Místo toho by skupina měla být povzbuzována k tomu, aby přemýšlela o tom, jak se vzájemně doplňují. Pokud se skupina při vymýšlení strategií zarazí, facilitátor se zeptá: „Jak můžete nejlépe přispět penězi, které máte v programu k dispozici? Co vám při dosahování výsledku brání? Kde a jak můžete navázanému partnerovi pomoci tyto překážky překonat? Jaká opatření lze přijmout, aby se zvýšila pravděpodobnost dosažení tohoto výsledku? Znáte někoho jiného, kdo se snaží přispět k podobnému typu výsledku s tímto typem navázaného partnera? Měli byste jednat stejně? Proč? Proč ne? Kdo jiný navázaného partnera ovlivní, aby dosáhl výsledku a jak můžete jeho práci doplnit?“
- Ještě než facilitátor skupině strategickou mapu ukáže, ověří si, zda se skupina zamyslela nad všemi šesti typy strategií, a to tím, že jim ke každé z nich položí následující otázky:
 - Co se udělá a přinese to okamžitý výstup? [I-1]
 - Co se udělá pro vybudování kapacity? [I-2]
 - Jak bude navázanému partnerovi poskytována trvalá podpora, poradenství nebo mentoring? Kým? [I-3]
 - Co se udělá pro změnu fyzického nebo politického prostředí? [E-1]
 - Jak při propagaci své práce využijete média nebo publikace? [E-2]
 - Jaké sítě/vztahy budou vytvořeny nebo používány? [E-3]
- Facilitátor předloží skupině hotovou strategickou mapu a projde ji, aby se ujistil, že je podle dostupných lidských a finančních zdrojů úplná a realistická. Facilitátor povzbuzuje skupinu k tomu, aby si ujasnila priority, a to tím, že se zeptá: „Mají být některé strategie zavedeny jako první? Co je nutno v příštích třech nebo šesti měsících zahájit? O čem víte, že musíte udělat, nebo co již děláte a měli byste i nadále? Jaká je nejslibnější strategie?“ Tyto strategie jsou zvýrazněny hvězdou. Ke strategiím, které jsou považovány za nejdůležitější, se facilitátor zeptá: „Máte potřebné zdroje, kapacity a technické dovednosti, abyste tyto strategie uvedli do praxe?“ Pokud ne, musí skupina rozhodnout, zda jsou schopni tyto nedostatky kompenzovat, nebo zda potřebují vymyslet jinou strategii.
- Pokud chce skupina přidělit konkrétní úkoly, může být v tomto bodě vypracován pracovní plán, který určí oblasti odpovědnosti zaměstnanců s časovým rozvrhem pro plnění úkolů.

PLÁNOVACÍ LIST 3: STRATEGICKÁ MAPA

Plánovaný výsledek:

STRATEGIE	KAUZÁLNÍ	PŘESVĚDČOVACÍ	PODPŮRNÁ
	I-1	I-2	I-3
Strategie a aktivity zaměřené na specifickou osobu nebo skupinu			
	E-1	E-2	E-3
Strategie a aktivity zaměřené na životní prostředí jednotlivce nebo skupiny			

TIP PRO FACILITÁTORA

- Pokud program zahrnuje řadu různých partnerů, kteří používají strategie k podpoře stejného výsledku, může facilitátor použít různé barvy, aby ukázal různé strategie jednotlivých partnerů na jediné mapě. Strategie koordinačního výboru by mohly být například uvedeny červeně, strategie výzkumného týmu modře a strategie zemědělské organizace zeleně. To je však vhodné pouze tehdy, pokud kombinované strategie jednotlivých partnerů představují „program“, který využívá Outcome Mappingu.

- Strategické mapy jsou hierarchické v tom smyslu, že k zavedení jedné strategie může být zapotřebí řada jiných strategií. Platí to zejména pro strategie I-3 a E-3. Například program, který se snaží podpořit obhájce kontroly tabáku, aby se zapojili do rozvoje národní zdravotní politiky, by mohl identifikovat strategii E-3, tedy rozvoj sítě politiků, aktivistů v oblasti tabáku, výzkumníků v oblasti zdraví a hodnotitelů. K tomu by program musel účastníkům nabízet školení (strategie I-2), usnadnit elektronickou listinu (strategie E-2), poskytnout místo pro setkání této skupiny (E-2), atd.

KROK 7

Formulujte organizační postupy

7. ORGANIZAČNÍ POSTUPY

PŘÍKLADY ORGANIZAČNÍCH POSTUPŮ V PROGRAMU ZAMĚŘENÉM NA PODNIKÁNÍ NA VENKOVĚ

1. Hledání nových nápadů, příležitostí a zdrojů	Program plně využívá nejnovějších technologií a zdrojů dat pro skenování regionu a světa za účelem vyhledávání nových příležitostí k vytvoření nebo podpoře nových obchodů.
2. Hledání zpětné vazby od klíčových informátorů	Pracovníci programu aktivně vyhledávají názory a stanoviska odborníků na podnikání na venkově, působících mimo rámec programu.
3. Zajištění podpory vašeho příštího nejvyššího výkonu	Program zapojuje členy správní rady do přípravy intervencí a pravidelně správní radě předkládá pokrok při určování, iniciování a uzavírání nových obchodů.
4. Posuzování a (opětovně) navrhování výrobků, služeb, systémů a postupů	Pracovníci programu se každý měsíc scházejí, aby přehodnocovali zkušenosti s realizací služeb a systémů za účelem identifikace a budování nových obchodů.
5. Překontrolování těch, kterým již program slouží, za účelem přidání hodnoty	Pracovníci programu iniciují poskytování technické pomoci a podpory zajištění kvality.
6. Sdílení vašich nejlepších znalostí se světem	Pracovníci programu identifikují konference a workshopy o podnikání na venkově a přinejmenším dvakrát ročně předkládají dokumenty a semináře o programu.
7. Provádění experimentů pro zachování inovativnosti	Program svým pracovníkům poskytuje čas a prostor k reflexi organizačních postupů a aktivit a při uvažování podporuje „vystoupení za zajetých kolejí“.
8. Zapojení se do reflexe na úrovni celé organizace	Pracovníci programu se čtvrtletně scházejí, aby projednali pokrok ve spolupráci s partnery při uzavírání obchodů. Každoročně provádějí hodnocení zaměstnanců, aby zjistili, že jsou na priority realizace programů vyčleněny odpovídající lidské zdroje.

Nyní, když je jasněji definován charakter práce, musí program věnovat čas zamýšlení se nad tím, jak bude fungovat, aby naplnil své poslání. Účelem tohoto kroku je identifikovat organizační postupy, které bude program v zájmu efektivity používat. Společně tyto organizační postupy popisují dobře fungující organizaci, která má potenciál dosáhnout udržitelných intervencí v oblasti změn v průběhu času. Některé z těchto postupů se vztahují přímo k prováděným činnostem, jiné se týkají udržování a financování programu tak, aby mohl prospívat. Sběr a kontrola údajů o organizačních postupech jsou užitečné dvěma způsoby. Zaprvé nabízejí příležitost zamyslet se nad tím, co se uvnitř organizace děje, a jak lze situaci zlepšit tak, aby mohl program fungovat efektivněji. V podstatě se jedná o zachování významu programu a jeho schopnosti udržet se na vrcholu vývoje v daném oboru. Za druhé ve vztahu k organizačním postupům často dochází

k nezamýšleným výsledkům a je třeba využít příležitosti k jejich zaznamenání. Například prostřednictvím udržování kontaktu s klienty, s nimiž program již pracoval, se můžete dozvědět o příspěvcích, kterých program dosáhl mimo zamýšlený rozsah vlivu. K nezamýšleným výsledkům může dojít také při kontaktu s klíčovými informátory, získávání podpory druhé nejvyšší moci a sdílení zkušeností a poznatků s ostatními. Nezamýšlené výsledky mohou být důležité pro přežití programu a mohou také přispívat k novým programovým směrům.

V tomto kroku program přehodnocuje plánované výsledky a identifikuje organizační postupy, které mu nejlépe pomohou přispět k zamýšlené změně u navázaných partnerů. Ve druhé fázi – Monitoring výsledků a výkonu lze k těmto postupům vymyslet proces monitoringu, například sběr dat prostřednictvím deníku výkonu.

OSM ORGANIZAČNÍCH POSTUPŮ

1. Hledání nových nápadů, příležitostí a zdrojů
2. Hledání zpětné vazby od klíčových informátorů
3. Zajištění podpory vašeho příštího nejvyššího výkonu
4. Posuzování a (opětovně) navrhování výrobků, služeb, systémů a postupů
5. Překontrolování těch, kterým již program slouží, za účelem přidání hodnoty
6. Sdílení vašich nejlepších znalostí se světem
7. Provádění experimentů pro zachování inovativnosti
8. Zapojení se do reflexe na úrovni celé organizace

Těchto osm postupů není diskrétních, ani nejsou operacionalizovány lineárním způsobem. Dohromady tyto postupy nabízejí metodu širšího uvažování nad způsobem jak program funguje. Každý organizační postup představuje aktivity, které programu umožňují, aby si zachoval význam, inovativnost, udržitelnost a propojení s okolím. Tyto postupy jsou definovány níže.

Postup 1. Hledání nových nápadů, příležitostí a zdrojů

Členové programu by měli prohledávat informační zdroje, a to jak lokálně, tak globálně, a vyhledávat v nich nové příležitosti, které by jim mohly pomoci splnit jejich poslání. Měly by hledat vztahy k probíhajícím činnostem i zcela nové příležitosti. Ty by mohly zahrnovat nové regiony působení (nebo které by mohly být spojeny s dosavadním úsilím v jiných regionech) nebo nové skupiny, které by mohly být do procesu změny zapojeny.

Postup 2. Hledání zpětné vazby od klíčových informátorů

V rámci činnosti programu zaměřených na práci s jeho klíčovými navázanými partnery a dalšími organizacemi, které podporují poskytování programu (např. s jinými financujícími subjekty), bude pravděpodobně nutné udržovat častou a pravidelnou komunikaci. Program by však měl mít také na paměti další aktéry, kteří nejsou pravidelně zapojováni, ale disponují odbornými znalostmi a robustními poznatky v dané oblasti. Informátory by měli být lidé, kteří jsou ochotni být upřímní a otevření a sdílet jak dobré, tak špatné dojmy z kontaktu s navázanými partnery. Mohou poskytnout zpětnou vazbu, kterou příjemci nemusí být schopni nebo ochotni nabídnout.

Postup 3. Zajištění podpory vašeho příštího nejvyššího výkonu

Program by se měl zamýšlet nad tím, jak bude prezentovat své nápady nadřízeným rozhodovatelům v organizaci (např. vrcholnému vedení nebo správní radě). Dobré nápady musí být prezentovány přitažlivým způsobem, kterému rozhodující činitelé v kontextu širších organizačních cílů porozumí. To zahrnuje nejen vytváření příležitostí k zajištění podpory, ale také jejich zapojení do činností, které posilují jejich vlastnictví a závazek vůči programu. Mělo by se jednat o neustálý proces, jehož cílem je zachovat v průběhu času podporu a zájem.

Postup 4. Posuzování a (opětovně) navrhování výrobků, služeb, systémů a postupů

Průběžný přehled systémů a služeb je pro zajištění trvalého významu rozhodující. Jakmile je produkt nebo služba zavedena, program jej musí monitorovat a provádět úpravy tak, aby i nadále odpovídal (vznikajícím) potřebám a požadavkům.

Postup 5. Překontrolování těch, kterým již program slouží, za účelem přidání hodnoty

Pracovníci programu musí od navázaných partnerů získat zpětnou vazbu (pozitivní i negativní). Mohou zjistit, že stávající projekt, zahrnující stejné systémy, metody nebo produkty, již není účinný nebo působí jiné problémy. Program musí spolupracovat se svými navázanými partnery, tyto problémy s nimi řešit a zabudovat poučení z těchto činností do nových činností.

Postup 6. Sdílení vašich nejlepších znalostí se světem

Program musí zavádět postupy šíření informací, aby mohl sdílet své učení. Sdílení by mělo probíhat nejen interně, ale také s externími kolegy a sítěmi.

PLÁNOVACÍ LIST 4: ORGANIZAČNÍ POSTUPY

Proces

Předpokládaná doba realizace: 30 minut

Postup 7. Provádění experimentů pro zachování inovativnosti

Je třeba vytvořit prostor k tomu, aby program prozkoumával nové směry, nástroje a partnerství. Může se jednat o zkoumání literatury, která s činnostmi programu normálně nesouvisí, diskuze o nápadech s těmi, s nimiž obvykle konzultovány nejsou, nebo zabývání se výzvami nad rámec stanovených hranic programu. Postup by mohl zahrnovat poskytování neformálního a individuálního času pro experimentování, organizování skupinových aktivit a věnování pozornosti osobnímu a skupinovému fyzickému, duchovnímu a duševnímu zdraví.

Postup 8. Zapojení se do reflexe na úrovni celé organizace

Členové programu by měli na každou intervenci nahlížet jako na příležitost k učení se. Měli by se snažit vytvářet si čas na reflexi výkonu a směřování programu a alokováním zdrojů.

Facilitátor může tyto kroky zaznamenat do plánovacího listu 4 na straně 45.

1. Facilitátor představí skupině koncept organizačních postupů, zdůrazní přesun od navázaných partnerů k otázce, jak bude tým pracovat, aby program zůstal udržitelný a naplnil své poslání. Záměrem cvičení na organizační postupy je zaměřit se na provozní styl programu a jednoznačně zachytit, jak bude skupina zajišťovat neustálou kreativitu a monitoring aktivit, a jak zapojí reflexi. O definicích organizačních postupů lze diskutovat na základě příkladů relevantních pro program.
2. Facilitátor projde se skupinou plánované výsledky, aby identifikovali jejich společné rysy. Diskuse by se měla zaměřit na to, jak bude program muset fungovat, aby účinně přispěl k řešení těchto plánovaných výsledků.
3. S přihlédnutím ke strategiím uvedeným v kroku 6 se skupina rozdělí do dvojic a diskutuje o postupech. Facilitátor členy skupiny požádá, aby diskutovali o následující otázce: „Jak musíte fungovat, abyste tyto změny u navázaných partnerů podpořili?“ Jinými slovy: „Jaké postupy musíte dělat, abyste zůstali efektivní?“
4. Každá dvojice ostatním přednese činnosti spojené s postupy, u nichž se domnívá, že se do nich program musí zapojit. Skupina diskutuje o přínosech a výzvách spojených s různými postupy a činnostmi. Realizují již daný postup? Jak? Proč je to důležité? Pokud daný postup nebo opatření nerealizují, proč tomu tak je? Facilitátor zapíše navrhovaná opatření ve vztahu ke každému z postupů na flip chart.
5. V seznamu na flip chartu skupina identifikuje klíčová opatření, která chce v průběhu provádění programu realizovat. Ty lze monitorovat v deníku výkonu (krok 11).

Klíčová opatření

Postup 1. Vymyšlení nových nápadů, příležitostí a zdrojů

Postup 2. Hledání zpětné vazby od klíčových informátorů

Postup 3. Zajištění podpory vašeho příštího nejvyššího výkonu

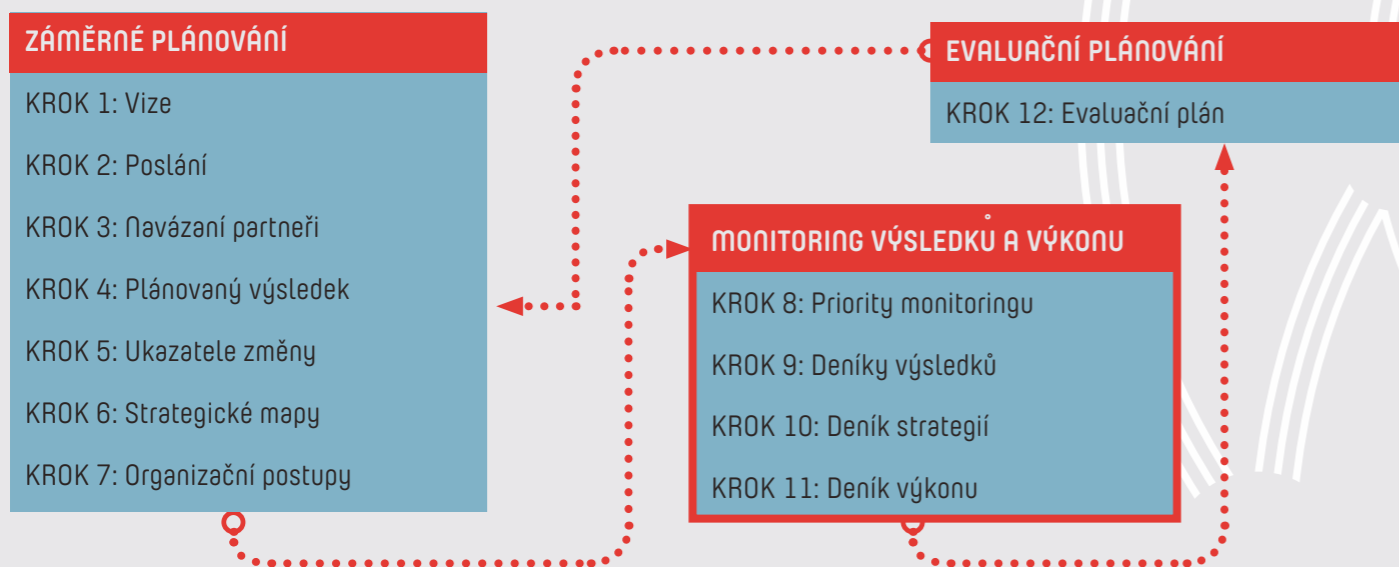
Postup 4. Posuzování a [opětovné] navrhování výrobků, služeb, systémů a postupů

Postup 5. Překontrolování těch, kterým již program slouží, za účelem přidání hodnoty

Postup 6. Sdílení vašich nejlepších znalostí se světem

Postup 7. Provádění experimentů pro zachování inovativnosti

Postup 8. Zapojení se do reflexe na úrovni celé organizace



Úvod ke druhé fázi

Během fáze Monitoringu výsledků a výkonu v rámci workshopu k Outcome Mappingu mohou účastníci vytvářet rámec následujících parametrů: pokrok navázaných partnerů při dosahování výsledků, strategie programu na podporu výsledků a používané organizační postupy. Nejprve však stanoví priority monitoringu. Na základě těchto priorit jsou vypracovány listy pro sběr dat, které monitorují výsledky, strategie a/nebo organizační postupy. Ke sběru dat o dosažení ukazatelů změny u navázaných partnerů je vytvořen deník výsledků (popsaný v kroku 9). Ke shromažďování dat o opatřeních programu na podporu navázaného partnera je navrhován deník strategií (popsaný v kroku 10). Deník výkonu (popsaný v kroku 11) může být užitečný pro shromažďování dat o organizačních postupech, které program používá, aby zůstal relevantní, inovativní, udržitelný a propojený s prostředím.

Outcome Mapping pomáhá programu tyto nástroje pro sběr dat vytvořit. Jejich hodnota a užitečnost však budou záviset na jejich začlenění do probíhajících procesů řízení a podávání zpráv a na závazcích členů programu k pravidelnému shromažďování údajů a poctivé reflexi vlastní práce. Outcome Mapping neumí shromážděná data interpretovat. Je na programovém týmu, aby určil, co dané informace z hlediska výkonu programu znamenají a co je třeba s ohledem na složení týmu, priority organizace, politické, hospodářské nebo sociální souvislosti a dostupné zdroje změnit.

Při pravidelném používání těchto nástrojů sebehodnocení může tým reflektovat a zvyšovat výkonnost provádění programu. Pracovníci budou mít v rukou prostředky k tomu, aby si pravidelně kladli otázky: „Jak se můžeme v tom, co děláme, zlepšit tak, abychom zvýšili naše příspěvky k výsledkům?“ Některé z výhod pravidelných monitorovacích setkání budou vycházet z produktů těchto setkání (sesbírané informace, které lze využít ke splnění požadavků na podávání zpráv, k vytváření evaluací nebo vytváření propagačních materiálů), zatímco jiné (např. team building a vytváření shody) budou vycházet z procesu setkání, kde budou diskutovány úspěchy i neúspěchy.

Ačkoliv se shromažďují data o opatřeních programu a o změnách u navázaných partnerů, nehledají se mezi nimi kauzální vztahy. Předpokládá se, že program je pouze jedním z mnoha vlivů na navázané partnery. Program může používat logické argumenty, pokud jde o jeho příspěvky ke změnám u navázaných partnerů, nemůže však požadovat připsání výhradních zásluh. Kombinováním dat o externích výsledcích a dat o interním výkonu bude program schopen vyprávět o vlastních ponaučeních, která ilustrují, jak se ve svých činnostech zlepšil, aby podpořil nejhlubší možnou transformaci svých navázaných partnerů. Umí také zaznamenávat do jaké míry se partneři pohybují v požadovaném směru.

Monitoring tří paralelních procesů

Outcome Mapping uznává, že vývoj je složitý proces, který sestává z paralelních procesů. Nejenže vytváří chápání změn v rozvojovém prostředí, v němž program funguje, ale rovněž monitoruje a vyhodnocuje strategie a činnosti programu. Dále monitoruje a vyhodnocuje, jak program funguje jako organizační jednotka. Učí se samotný program a adaptuje se na nové podmínky a změny partnerů? Outcome Mapping tedy sám o sobě vyhodnocuje program holisticky a vychází z předpokladu, že program potřebuje mít povědomí nejen o rozvojových výsledcích, ale také o procesech, jimiž byly dosaženy, a o vlastní vnitřní efektivitě. Díky kombinování informací a znalostí z těchto tří oblastí může program lépe porozumět tomu, čeho dosahuje a jak zlepšit své úspěchy.

Monitorováním těchto tří prvků programu – [1] změny v chování, jednání, činnostech a vztazích osob, skupin a organizací, s nimiž program přímo pracuje; [2] strategie, které program využívá k podpoře změn u svých partnerů a [3] fungování programu jako organizační jednotky – Outcome Mapping sjednocuje proces a evaluaci výsledků. Proto je Outcome Mapping velmi vhodný pro komplexní fungování a dlouhodobé aspekty mezinárodních rozvojových programů, kde jsou výsledky propojeny a nelze je od sebe snadno nebo účelně oddělit. Poskytuje programu informace, které potřebuje k tomu, aby se měnil společně se svými partnery. Outcome Mapping podporuje program v tom, aby se explicitně napojil na procesy transformace. Zaměřuje se spíše na to, jak program facilite změnu, než na to, jakým způsobem ji vytváří, a spíše než na připsávání zásluh se soustředí na vyhodnocování příspěvků. Při pohledu na to, jak se tyto tři prvky vzájemně prolínají, a na kontext, v němž ke změně dochází, je nezbytné, aby se program učil. Program nefunguje izolovaně od jiných faktorů a aktérů; proto nemůže plánovat a vyhodnocovat, jak by se dalo očekávat. Jak uvádí Peter Senge [1990, s. 15], systémové myšlení však není snadné:

Vnímání vzájemných vztahů, nikoliv věcí, a procesů, nikoli momentek. Většina z nás byla během svého života nucena soustředit se na věci a vnímat svět ve statických obrazech. To nás vede k lineárnímu vysvětlování systémových jevů.

Mezinárodní rozvojové programy jsou zvláště náchylné k tomu, aby se vyloučily ze systému, v němž k rozvojovým změnám dochází. Tím, že se oddělují od rozvojových procesů (tj. od něčeho, čeho „jim“ „pomáháme“ dosáhnout) a vysvětlují změny pomocí lineárního myšlení ztrácejí programy příležitost prozkoumávat svůj plný potenciál, jakožto agentů změny. Outcome Mapping povzbuzuje program k tomu, aby sám sebe považoval za součást procesu změny a aby zahrnoval komplexní uvažování a více logických systémů (Earl a Carden 2001).

Nabízí vám Outcome Mapping vhodný systém monitoringu?

Udržitelný systém monitoringu musí být snadno pochopitelný, implementovatelný, musí poskytovat užitečné informace pro učení se a pomáhat plnit požadavky na podávání zpráv. Monitoring by měl program pomoci nahlížet na vlastní práci holističtěji. Není pochyb o tom, že udržování systému monitoringu vyžaduje úsilí a houževnatost. Před vytvořením systému monitoringu by skupina měla prodiskutovat vlastní připravenost k provádění systému monitoringu, který je součástí Outcome Mappingu. Některé výzvy spojené s implementací navrhovaného systému platí obecně pro všechny systémy monitoringu, a jiné jsou specifické pro Outcome Mapping.

Nejprve je nutno uvést, že veškeré monitorování vyžaduje čas, zdroje, odhodlání a úsilí. Nelze se tomu vyhnout – to platí pro jakýkoli zvolený systém. Pokud je proces dobře organizovaný, nemělo by to být obtížné; shromažďování a interpretace dat však vyžaduje práci. Outcome Mapping nabízí systém pro shromažďování dat a podporu reflexe.

- Pokrok externích partnerů směrem k dosažení výsledků [Kterých ukazatelů změny bylo dosaženo? Které důkazy tuto změnu chování, jednání nebo vztahů dokazují?]
- Interní výkon programu [Jaké kombinace strategií využíváme? Jsou naši partneři spokojeni? Jak se můžeme zlepšit?]
- Fungování programu jako organizační jednotky [Jak se snažíme pomáhat našim partnerům? Umíme se poučit ze zkušeností?]

Než se program pustí do plánování, měl by zvážit čas a zdroje, které je schopen do systému investovat. Skupina by měla mít jasnou představu o množství času a míře úsilí, které budou reálně moci monitoringu věnovat. Všechny plánované systémy by měly zůstat v těchto mezích. Monitoring by neměl být zvažován izolovaně od ostatních prací, které program realizuje. Proto by měly být prozkoumány i jiné, již realizované činnosti v oblasti podávání zpráv a sledování informací, aby se předešlo duplicitě a různé nástroje monitoringu se propojily se stávajícími procesy a postupy.

Outcome Mapping povzbuzuje programový tým k tomu, aby se sešel, ať už osobně, nebo elektronicky, shromáždil data a zamyslel se nad prací programu. Tím je možné plánovat budoucnost. Četnost těchto schůzek závisí na pracovním rozvrhu skupiny, nicméně navrhuje každé dva až tři měsíce. Pokud mezi monitorovacími setkáními uplyne příliš mnoho času, lidé zapomenou podrobnosti a zapamatují si jen hlavní body. Pokud se však setkání konají příliš často, může skupinu odradit zdánlivá pomalost změn. Každý program musí vytvořit monitorovací cyklus, který bude odpovídat jeho cílům, harmonogramu a způsobu práce.

Outcome Mapping byl navržen především jako vzdělávací nástroj s vlastním monitoringem. Ačkoli lze ke shromáždění dat využít externího dohláze, nasmalovat učení se a vhodné mechanismy zpětné vazby je obtížné, ne-li nemožné. Těm se tato příručka nevěnuje. Jeden z pracovníků může být pověřen přípravou setkání a shromážděním údajů. V závislosti na velikosti a složitosti programu by se nemělo jednat o obrovský úkol – měl by trvat přibližně půl dne na každou schůzi. Konkrétní odpovědná osoba pomůže zajistit, že se proces nezapomene a informace ze setkání budou systematicky zaznamenávány a archivovány. Automatizaci a pravidelnosti napomáhá také domluvení konkrétního dne, kdy se schůzky budou pravidelně konat. Jakmile je rámec vytvořen a někdo byl pověřen shromážděním informací, lze data shromáždovat poměrně rychle. Skupina může setkání využít nejen k získání údajů o nedávné minulosti, ale také k brainstormingu nápadů a přiřazování úkolů do budoucna. Monitoring se tak stane nedílnou součástí probíhajícího procesu řízení programu.

Pokud se členové programu nemohou setkávat osobně, lze vytvořit alternativní elektronické metody. Například může každá osoba v týmu zvlášť vyplnit formulář a v určitém termínu jej zaslat zpět. V tomto případě by však měl být konečný produkt všem rozeslán. V určitém pravidelném intervalu by však měla být příležitost shromážděné informace prodiskutovat.

Outcome Mapping se opírá o filozofii učení se a otevřené výměny. Primárním účelem monitoringu v Outcome Mappingu je vytvořit prostor pro reflexi zkušeností programu a zapojení těchto znalostí do plánovacího cyklu. Program využívající Outcome Mappingu musí být ochoten přizpůsobit se měnícím se okolnostem a poučit se z minulých zkušeností. Pokud ještě neexistuje prostředí pro sdílení zkušeností a upřímnou reflexi výkonu, Outcome Mapping takové prostředí neumí vytvořit mávnutím kouzelného proutku. Může však podpořit prostředí více zaměřené na učení se, a to tím, že nabízí strukturu pro shromáždění dat a organizaci procesů monitoringu a evaluace.

Outcome Mapping vychází z předpokladu, že nejjednodušším a nejspolehlivějším bodem pro sběr dat je samotné provádění programu. Většina údajů shromážděných ve fázi Monitoringu výsledků a výkonu vychází ze sebehodnocení programu. Tento přístup má silné i slabé stránky a program by se měl před zahájením plánování systému rozhodnout, zda je vzhledem k jeho kontextu a potřebám vhodný. Žádná data, ať už jsou generována interně nebo externě, nejsou zcela objektivní. Obecně platí, že data ze sebehodnocení jsou spolehlivá pouze tehdy, jsou-li systematicky shromážděna v čase. Jednou z běžných obav ze sebehodnocení je, že programoví pracovníci si mohou realitu přikrášlovat. Přestože tato možnost existuje vždy, ze zkušenosti IDRC vyplývá, že pracovníci programu jsou často kritičtější než externí hodnotitelé. Data ze sebehodnocení shromážděná prostřednictvím monitoringu lze v případě potřeby využít i pro externí evaluaci v polovině programu nebo po jeho skončení. Pravidelné sebehodnocení může program také pomoci lépe se zapojit do procesu formální evaluace tím, že programu pomáhá lépe komunikovat s externími evaluátory.

Sebehodnocení může program také pomoci lépe řídit aktivity. Jak vysvětluje C. L. Usher [1995, cit. Fetterman 2001]:

Rozvíjením schopnosti monitorovat a vyhodnocovat vlastní výkon mohou manažeři a zaměstnanci programu přijmout riziko chyb, ke kterým často při inovacích dochází. Je to proto, že mohou odhalit problémy a provádět průběžné opravy dříve, než se výsledky chyb v důsledku plánování nebo provádění stanou široce zřejmými a nákladnými. Schopnost a odpovědnost za získávání takových informací o činnostech a dopadech programu tak umožňuje manažerům a zaměstnancům, aby zkoumali nové způsoby, jak zvýšit výkonnost.

Kromě faktorů uvedených výše existují i další organizační faktory, které uvádíme v tabulce níže, a které ovlivňují připravenost programu na implementaci systému monitoringu. Ještě před zadáním podrobného plánování systému sběru dat by měly být projednány skupinou.

FAKTORY, KTERÉ MOHOU OVLIVŇOVAT PŘIPRAVENOST K MONITORINGU

MUSÍTE MÍT:

- Přijetí dat z monitoringu a systém monitoringu ze strany manažerů a financujících subjektů
- Bojovníka v rámci programu
- Přiměřené interní zdroje (časové i lidské) k provádění monitoringu
- Definované využití dat z monitoringu

JE VHDNÉ MÍT:

- Motivaci k monitoringu a prokazování učení se
- Další finanční zdroje na podporu monitoringu a šíření výsledků

PLUSY I MÍNUSY:

- Další požadavky na podávání zpráv, sledování informací a sdílení činností
- Minulé zkušenosti s monitoringem (pozitivní nebo negativní)

HLAVNÍMI PŘEKÁŽKAMI MOHOU BÝT:

- Minulé neúspěchy a frustrace z monitoringu
- Povrchní nebo nedefinované motivy
- Nízká úroveň dovedností a schopností
- Nulová motivace k monitoringu

Zdroj: Upraveno podle Lusthaus et al. [1999].

KROK 8

Nastavení priorit monitoringu

8. PRIORITY MONITORINGU

Přestože je lákavé shromažďovat informace o celé řadě otázek, není to praktické. Aby nedocházelo k plýtvání lidskými a finančními zdroji, je třeba stanovit si priority monitoringu a evaluace. Prvním úkolem skupiny je definovat, co bude průběžně monitorovat a co bude v budoucnu hloubkově evaluovat. Outcome Mapping identifikuje tři typy informací, které lze průběžně monitorovat, ať už k prokazování výsledků, nebo ke zlepšení výkonnosti: organizační postupy, které program používá k tomu, aby zůstal relevantní, inovativní a životaschopný, pokrok při dosahování výsledků ze strany navázaných partnerů a strategie, které program využívá k podpoře změn u navázaných partnerů. V každém prvku systému monitoringu je druh informací, které mají být shromažďovány, záměrně omezen, aby bylo úsilí zvládnutelné a udržitelné. Tři nástroje pro sběr dat, které lze k monitoringu použít (deník výsledků, deník strategií a deník výkonu), jsou popsány v krocích 9, 10 a 11.

Program si může zvolit „lehký“ systém monitoringu, v rámci něhož se pracovníci pravidelně setkávají, ať už osobně nebo elektronicky, a diskutují o úspěších navázaných partnerů a vlastních strategiích nebo postupech. Případně se mohou rozhodnout, že zavedou „těžší“ systém monitoringu, v rámci něhož budou data dokumentovat. Každý přístup má své výhody a nevýhody a program musí určit, co je pro jeho situaci nejlepší.

Informace o prioritách monitoringu lze zaznamenat do monitorovacího listu 1 na straně 52.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 1 hodina

I když je mnohdy pravdou, že to, co je monitorováno, se také spravuje, není vždy možné nebo užitečné monitorovat o programu nebo jeho partnerech vše. Proto by měl být počet navázaných partnerů nebo typů strategií či postupů, na které se má zaměřit, omezený. Outcome Mapping lze upravit tak, aby zohledňoval celý program, nebo se může zaměřit na konkrétního partnera nebo strategii. Je na programu, aby si určit, co je pro něj prioritní.

1. Facilitátor popíše tři typy monitorovaných informací, s jejichž monitoringem může Outcome Mapping pomoci: dosažené ukazatele změny ze strany navázaných partnerů (pomocí deníku výsledků), strategie programu (pomocí deníku strategií) nebo jeho organizačních

postupů (pomocí deníku výkonu). Všechny tyto monitorovací nástroje staví na prvcích z fáze záměrného plánování, takže by se s nimi mělo skupině pracovat relativně dobře.

2. Nejlepším způsobem, jak vybrat priority monitoringu, je zamyslet se nad využitím informací. Pokud dopředu stanovíte, jak informace využijete, vyhnete se shromažďování dat, která, i když jsou zajímavá, nemají žádnou zvláštní funkci. Aby facilitátor skupině pomohl identifikovat priority, požádá ji, aby zvažila, jak budou shromažďovaná data z monitoringu použita. Mezi potenciální způsoby využití dat patří:
 - zlepšování výkonu zapojením učení se do řídicího cyklu
 - pomoc s plněním požadavků na podávání zpráv
 - poskytování informací pro plánovanou evaluaci (externí nebo interní)
 - podklady pro propagační dokumenty a komunikační aktivity nebo tvorba případových studií
 - získávání informací o určitém (rizikovém nebo novém) navázaném partnerovi, strategii nebo postupu v čase
 - podpora vzdělávacích potřeb navázaného partnera
 - Facilitátor se zeptá, zda chce skupina monitorovat strategie, organizační postupy a/nebo dosažení ukazatelů změny ze strany navázaných partnerů. Požádá skupinu, aby byla co nejkonkrétnější pokud jde o to, jak informace využije, v jakých dokumentech, prezentacích nebo na jakých setkáních je prezentuje a kdy budou nejužitečnější.
3. Pokud chce skupina zmonitorovat pokrok navázaných partnerů ve vztahu k ukazatelům změny, facilitátor se zeptá, zda potřebují shromažďovat údaje o všech navázaných partnerech nebo se zaměřit pouze na jednoho nebo dva. V ideálním světě by byly programy schopny monitorovat pokrok všech svých navázaných partnerů, nicméně to není vždy možné a je třeba stanovit priority. Facilitátor skupinu požádá, aby se zamyslela nad tím, kolik času může reálně věnovat monitoringu, a zeptá se: „Kterého z navázaných partnerů potřebujete monitorovat nejpodrobněji (proto, že se jedná o nového nebo rizikového partnera, protože se mu budete v blízké době věnovat, protože musíte podat zprávu o příspěvcích

programu k procesu změny daného partnera nebo z jiných důvodů)?“ Pro každého navázaného partnera, jehož ukazatele změny skupina sleduje, je dle kroku 9 vytvořen deník výsledků.

4. Pokud se program rozhodne provést hloubkovou evaluaci konkrétní strategie, identifikuje facilitátor, kam strategie na strategické mapě vytvořené v kroku 6 zapadá. Každý ze šesti typů strategie předpokládá jinou metodu hodnocení. Strategie I-1 a E-1 jsou nejpřímočařejší: lze využít kvantitativní a lineární uvažování, neboť je cílem ověřit, zda výstupy nastaly nebo nikoli. Vhodné jsou metody jako analýza nákladů a přínosů nebo katalogizace výstupů. Monitorovací strategie I-2 a E-2 vyžadují více kvalitativních dat, stále se však omezují na jednu událost. Strategie I-3 a E-3 jsou nejsložitější a data o těchto strategiích lze nejlépe zachytit pomocí příběhů nebo narativních technik. Pro vybranou strategii je dle kroku 10 vytvořen deník strategií.

5. Při stanovování priorit monitoringu je vždy důležité být realistický ohledně toho, co lze s dostupnými lidskými a finančními zdroji zvládnout. Náklady na monitoring závisí na tom, jak je shromažďování dat strukturováno (například prostřednictvím skupinových porad týmu v jedné kanceláři, mezinárodních workshopů, návštěv nebo telekonferencí) a mohou být tak vysoké nebo nízké, jak program chce. Facilitátor si potvrdí, že jsou priority realistické, tím, že položí otázku: „Kdo bude zodpovědný za sběr dat? Jak často se budou data shromažďovat? Které metody jsou pro sběr dat nejuvhodnější?“
6. V závislosti na prioritách monitoringu, které si program stanoví, pomůže facilitátor skupině rozvíjet obsah monitorovacích listů pomocí kroků 9, 10 nebo 11.

MONITOROVACÍ LIST 1: PLÁN MONITORINGU

Priorita monitoringu	Kdo bude informace využívat?	Jaký je účel informací?	Kdy jsou informace potřeba?	Kdo provede sběr dat?	Jak často bude sběr prováděn?	Jak bude sběr probíhat?	Navrhaný monitoringový nástroj
Dosažení výsledků ze strany navázaného partnera							Deník výsledků
Strategie programu							Deník strategií
Organizační postupy programu							Deník výkonu

KROK 9

Vytvořte si deník výsledků

9. DENÍK VÝSLEDKŮ

DENÍK VÝSLEDKŮ – VZOR

Práce realizována od-do: leden až březen 2000

Příspěvatelé k aktualizaci monitoringu: A. Scott, S. Caicedo, S. Harper

Plánovaný výsledek: Program má v úmyslu docílit toho, aby **místní komunity** uznávaly význam plánování činností v oblasti řízení zdrojů a zapojovaly se do nich ve spolupráci s dalšími uživateli zdrojů v regionu. Tyto komunity si získaly důvěru ostatních členů partnerství a jsou uznávány vládními úředníky, tedy mohou konstruktivně přispívat k diskusím a rozhodovacím procesům. Jsou schopny jasně plánovat a formulovat vizi činností a cílů v oblasti lesního hospodářství, které jsou pro jejich kontext a potřeby relevantní. Podle potřeby žádají o externí technickou podporu a odborné znalosti. Ve své komunitě působí jako mistři modelových lesních koncepcí a motivují ostatní v rámci partnerství, aby pokračovali ve spolupráci.

ŇSV (Nízká = 0–40 %, Střední = 41–80 %, Vysoká = 81–100 %)

OČEKÁVÁME, ŽE MÍSTNÍ KOMUNITY:

KDO?

000 1. Se budou účastnit pravidelných porad partnerů modelových lesů (ML)

000 2. Budou vytvářet struktury pro spolupráci partnerů v Chile

Chile

000 3. Získají nové dovednosti pro zapojení se do ML

000 4. Budou přispívat minimálními lidskými a finančními zdroji potřebnými k fungování ML

BYLI BYCHOM RÁDI, KDYBY MÍSTNÍ KOMUNITY:

000 5. Formulovaly relevantní vizi ML z hlediska místa

000 6. Propagovaly koncepci ML a své zkušenosti s ML

000 7. Rozšiřovaly partnerství o všechny hlavní uživatele lesů

000 8. V případě potřeby využívaly externích odborníků k poskytnutí informací nebo naplnování technických potřeb

000 9. Vyžadovaly nové příležitosti pro školení a rozšiřování

000 10. Vypracovávaly a šířily konkrétní příklady přínosů vznikajících z činností ML

000 11. Identifikovaly příležitosti pro spolupráci s dalšími institucemi a aktéry

000 12. Identifikovaly příležitosti financování z řady zdrojů a úspěšně je využívaly

CHCEME, ABY MÍSTNÍ KOMUNITY:

000 13. Hrály vedoucí roli v řízení zdrojů s ohledem na dlouhodobé a střednědobé přínosy

000 14. Sdílely ponaučení a zkušenosti s ostatními komunitami na národní i mezinárodní úrovni s cílem podpořit vznik dalších MF

000 15. Ovlivňovaly debatu o národní politice a formulaci postupů pro využívání a řízení zdrojů

POPIS ZMĚNY:

Ukazatel změny 2: Dne 30. června 2000 podepsali všichni partneři MF v Chile dohodu formalizující strukturu a proces.

PŘÍSPÍVAJÍCÍ FAKTORY A AKTÉŘI:

Světový fond pro ochranu přírody (WWF) uspořádal konference, na nichž byly modelové lesy v Chile představeny jako příklad místního partnerství. Členové MF se chtěli na jednu z těchto konferencí dostavit s formální dohodou, což se i stalo. Programový specialista poskytl technické poradenství při formulaci dohod na základě příkladů jiných MF na celém světě.

ZDROJE EVIDENCE:

Zápis z jednání MF v Chile o obsahu dohody (14. ledna, 29. června, 14. září a 20. prosince 1999)
Kopie dohody (7. ledna 2000) v programové složce a na webových stránkách <http://www.mf.ch>.

NEOČEKÁVANÁ ZMĚNA:

Pro každého navázaného partnera, kterého program identifikoval jako prioritního, se v zájmu sledování pokroku v čase vytvoří deník výsledků. Ten obsahuje odstupňované ukazatele změny stanovené v kroku 5, popis úrovně změny (nízká, střední nebo vysoká) a prostor k zaznamenání toho, který navázaný partner vykazuje známky změny. Aby bylo možné sledovat průběh kontextu pro budoucí analýzy nebo evaluace, jsou zaznamenány informace vysvětlující důvody změny, osoby a okolnosti, které ke změně přispěly, důkazy o změně, neočekávané změny a poučení, která program získal.

Ukazatele změny jsou odstupňovány a některé z nich, zejména ty uvedené v části „byli bychom rádi, kdyby...“ a „chceme, aby...“, popisují komplexní chování, které je obtížné kategorizovat jako „vzniklé“ nebo „nevzniklé“. Přestože by předmětem hloubkové evaluace mohlo být mnoho z ukazatelů změny, není to jejich zamýšlený účel. Ukazatele změny se nestanovují kvůli uzavřenému popisu toho, jak musí proces změny probíhat. Spíše popisují hlavní milníky, které by naznačovaly pokrok při dosahování výsledků. Pokud se program nebo navázaný partner domnívají, že vykazují v chování, činnostech, jednání nebo vztazích změnu popisovanou ukazateli změny, je třeba to uvést. V další fázi mohou vykazovat dosažení stejného ukazatele změny jiným způsobem, což je naprosto přijatelné a mělo by být rovněž zaznamenáno. Data shromážděná o ukazatelích změny jako soubor by měla odrážet složitost změny osob, skupin nebo organizací, přičemž aby byla užitečná, je vždy nutné změny kontextualizovat a vysvětlit. Účelem ukazatelů změny při monitoringu je systematizovat sběr dat o výsledcích navázaných partnerů. Je třeba zaměřovat se na jejich bohaté popisy, spíše než je vnímat jako položky kontrolního seznamu, které je třeba získat.

Ukazatele změny ukazují výsledky, kterých program pomohl dosáhnout, a to tak, že sledují trendy v chování navázaných partnerů a pojednávají o nich. Přestože mezi opatřeními programu a změnami u navázaných partnerů neexistuje vztah ve smyslu příčina-následek, kompilováním informací pomocí deníku výsledků program lépe pochopí, jak jeho opatření navázané partnery ovlivňují nebo neovlivňují. Na základě těchto informací bude program schopen zlepšit vlastní výkon a podpořit navázané partnery při dosahování hlubších úrovní transformace. Program si rovněž sledované změny zaznamenává. Tyto záznamy lze periodicky syntetizovat, aby patřičně informovaly o vlivu a změně vzhledem k oblastem zájmu nebo úspěchu.

Ukazatele změny by neměly být během monitoringu považovány za neměnné. Pokud program u navázaných partnerů v určitém časovém období změny nevidí, musí sám sobě položit otázku, zda je problém v ukazatelích změny nebo ve strategiích, které k podpoře změny využívá. Jsou ukazatele změny stále vhodné [jinými slovy, změnil se kontext, v němž navázaný partner působí, do takové míry, že již ukazatele změny žádoucí nebo požadovanou změnu nereflektují]? Musí program dělat něco jinak, aby tuto změnu podpořil? Změnil navázaný partner směr? Pokud nejsou ukazatele změny vhodné, je nutné je revidovat, aby odrážely nové podmínky. Tímto způsobem bude program shromažďovat informace o měnícím se kontextu a získá data o neočekávaných výsledcích navázaného partnera.

Deníky výsledků lze vytvořit pomocí monitorovacího listu 2 na straně 59.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 30 minut na každého navázaného partnera

Tento postup je realizován u každého navázaného partnera, jehož výsledky budou v průběhu času monitorovány.

1. Facilitátor založí do deníku výsledků plánovaný výsledek a soubor ukazatelů změny a poté je přečte nahlas.
2. Facilitátor pomůže skupině určit hodnoty vysokého, středního a nízkého (VSN) hodnocení tak, aby mohly být výsledky měřeny konzistentně v průběhu programu. Hodnocení VSN může mít dva různé rozměry:

- počet navázaných partnerů vykazujících změnu
- kvalita nebo hloubka změny, kterou jeden z navázaných partnerů projevuje

Existuje-li konečný počet osob, skupin nebo organizací, s nimiž může program pracovat (např. pokud spadá 25 organizací do jediného typu navázaného partnera), pak je vhodné, pokud je hodnotící systém založený na procentech (například kde „vysoká“ znamená 80–100 %, „střední“ 50–79 % a „nízká“ 0–49 %).

Pokud není počet osob, skupin nebo organizací konečný, může program nastavit optimální počet, s nímž chce pracovat (například pět afrických výzkumných institucí během tří let). Pokud se program zabývá hloubkou odezvy navázaného partnera, měly by hodnoty odrážet kvalitu nebo konzistentnost změny (například když „vysoká“ znamená, že byla v zájmu výsledku přijata konkrétní opatření, „střední“ znamená, že je partner pasivní nebo že nelze hlásit nic negativního, a „nízká“ znamená, že opatření směřují proti chování nebo byl ignorován cíl). V každém případě musí být program schopen identifikovat měření, které mu vyhovuje a které lze před každým, kdo do dat z monitoringu nahlédne, obhájit.

3. Všechny soubory ukazatelů změny mohou zahrnovat více osob, skupin nebo organizací. Program může například pracovat s pěti nevládními organizacemi zaměřujícími se na posílení postavení žen ve třech zemích, ale pokud jsou požadované změny stejné, jsou zařazeny do jedné skupiny s jedním prohlášením o plánovaném výsledku a jedním souborem ukazatelů změny. V takovém případě facilitátor požádá skupinu, aby u každého navázaného partnera identifikovala výchozí bod ukazatelů změny. Je to nutné tehdy, pokud navázaní partneři začínají z různých fází rozvoje tak, aby mohl být proces individuální změny zachycen v průběhu času. Například pokud program pracuje s pěti výzkumnými institucemi jako s jedním navázaným partnerem, přičemž jeden z nich již dosáhl prvních dvou ukazatelů změny a ostatní ne, mělo by to být uvedeno v prvním deníku výsledků. Toto vyhodnocení slouží jako referenční stav, vůči kterému je v průběhu času zaznamenán pokrok. Facilitátor se zeptá: „Jsou všichni vaši navázaní partneři ve stejné fázi (počínaje prvním ukazatelem změny) nebo jsou někteří z nich dál než ostatní? Který z vašich navázaných partnerů již toto chování projevuje?“ Někdy není možné tyto informace na setkání zjistit a data bude muset sesbírat pověřená osoba. Pokud nejsou navázaní partneři součástí skupiny a skupina se necítí na to, aby vyhodnocení provedla sama, facilitátor by jí měl pomoci vymyslet způsob zapojení navázaných partnerů do procesu ještě před zahájením monitoringu. Jednou z možností je sebehodnocení navázaných partnerů.

4. Facilitátor projde každý prvek deníku výsledků a zeptá se skupiny, jak budou probíhat jejich monitorovací schůzky. Facilitátor se zeptá: „Která metoda je pro sběr těchto dat nejvhodnější?“ Může se jednat například o:

- pravidelné osobní schůzky, na nichž pracovníci programu zaznamenávají pozorované změny u navázaných partnerů, a to na základě monitorovacích návštěv, dokumentace a další evidence
- elektronické datové listy, průběžně vyplňované pracovníky programu při identifikaci změny (ty jsou pak agregovány za celý program)
- data shromážděná externím dohlížitelem
- rozhovory nebo ohniskové skupiny s navázanými partnery, jejichž výsledky jsou zaznamenány

Pokud jsou zvoleny pravidelné osobní nebo elektronické schůzky, facilitátor se zeptá: „Kdo bude odpovědný za shromažďování a porovnávání údajů? Jak často se budou konat monitorovací schůzky? Jak se mohou do procesu monitoringu zapojit navázaní partneři? V jakém formátu musí být data uchovávána, aby byla snadno dosažitelná a užitečná? Jak lze data konstruktivně předávat zpět týmu a navázaným partnerům?“ Facilitátor zapisuje rozhodnutí na flip chart.

Pokud jsou zvoleny rozhovory nebo ohniskové skupiny s navázanými partnery, skupina bude muset vytvořit dotazníky. Skupina musí rovněž zodpovědět následující otázky: Kdo bude odpovědný za organizaci, provádění a shromažďování dat z ohniskových skupin nebo rozhovorů? Jak často budou ohniskové skupiny nebo rozhovory probíhat? V jakém formátu musí být data uchovávána, aby byla snadno dosažitelná a užitečná? Jak lze data konstruktivně předávat zpět týmu a navázaným partnerům? Facilitátor zapisuje rozhodnutí na flip chart.

MONITOROVACÍ LIST 2: DENÍK VÝSLEDKŮ

5. Je-li to žádoucí, mohou být deníky výsledků kvantifikovány jako způsob, jak facilitovat srovnání v čase (byť ne jako absolutní číslo pro „skórování“). Vzorec je poměrně jednoduchý: optimální hodnota pro každý deník výsledků je 100. Stejně jako v případě jakýchkoli kvantitativních dat však může být interpretována různými způsoby. Při prezentaci by tedy měl být výsledek zasazen do přiměřeného kontextu. Má být nástrojem pro monitoring v průběhu času. Absolutní hodnota 21 nebo 43 tedy nemá bez znalosti předchozích hodnot smysl. Důležitá nejsou čísla, ale jejich pořadí, a to, zda dochází k pokroku. V případě, že je sledováno mnoho navázaných partnerů a pokrok není rovnoměrný, mohlo by se jednat o užitečný nástroj pro měření celkového pokroku. Čísla by neměla být považována za absolutní. Srovnání by nemělo probíhat mezi navázanými partnery s velmi odlišnými ukazateli změny a výchozími hodnotami. Vzorec funguje následovně:

- Vysoké, střední a nízké hodnoty čtyř ukazatelů „očekáváme, že...“ jsou oceněny každá jedním bodem. [12]
- Vysoké, střední a nízké hodnoty osmi ukazatelů „byli bychom rádi, kdyby...“ jsou oceněny každá dvěma body. [48]
- Vysoké, střední a nízké hodnoty tří ukazatelů „chceme, aby...“ jsou oceněny každá třemi body. [27]
- Přejít z úrovně „očekáváme, že...“ na úroveň „byli bychom rádi, kdyby...“ je oceněn pěti body. [5] [K tomu dochází pouze v případě, že jsou splněny všechny ukazatele „očekáváme, že...“.]
- Přejít od úrovně „byli bychom rádi, kdyby...“ na úroveň „chceme, aby...“ je oceněn osmi body. [8] [K tomu dochází pouze v případě, že jsou splněny všechny ukazatele „byli bychom rádi, kdyby...“.]
- Celková možná hodnota v případě, že jsou splněny všechny ukazatele, je 100.

6. Facilitátor projedná se skupinou plánování práce a pomůže jí vymyslet proces, který v zájmu budoucích aktivit obohatí učení se daty z monitoringu s využitím deníků výsledků. Otázky týkající se plánování a řízení, které by se mohly po dokončení deníku výsledků během monitorovacích setkání zvážít, zahrnují:

- Co nám jde a v jakých činnostech bychom měli pokračovat?
- Co děláme dobře nebo špatně a co můžeme zlepšit?
- Jaké strategie nebo postupy musíme přidat?
- Jakých strategií nebo postupů je třeba se vzdát (těch, které nevedou k žádným výsledkům, nebo k dosažení výsledků vyžadují příliš mnoho úsilí nebo příliš mnoho zdrojů)?
- Kdo je za co odpovědný? Jaké jsou časové osy?
- Vystává nějaký problém, který je třeba hlouběji evaluovat? Co? Kdy? Proč? Jak?

Tyto otázky jsou uvedeny v monitorovacím listu 5 na straně 70.

7. V závěru skupinové aktivity je užitečné podívat se na to, co skupina dosud vytvořila. Facilitátor se například zeptá: „Kdyby si program vedl opravdu dobře a shromáždil všechna tato data [rozuměj deník výsledků], byla by tato data ukázkou práce programu? Chybí něco? Jedná se vzhledem k dostupným zdrojům o realistické množství práce?“

Práce realizována od-do:

Příspěvatelé k aktualizaci monitoringu:

Plánovaný výsledek:

Nízký =

Střední =

Vysoký =

OČEKÁVÁME, ŽE		KDO?
LMH		
000 1		
000 2		
000 3		
000 4		
BYLI BYCHOM RÁDI, KDYBY		
000 5		
000 6		
000 7		
000 8		
000 9		
000 10		
000 11		
000 12		
CHCEME, ABY		
000 13		
000 14		
000 15		

Popis změny:

Přispívající faktory a aktéři:

Zdroj evidence:

Neočekávaná změna:
(včetně popisu, přispívajících faktorů, zdrojů evidence)

Ponaučení/požadované změny programu/reakce:

KROK 10

Upravte si deník strategií

10. DENÍK STRATEGIÍ

Outcome Mapping je založen na předpokladu, že program musí být připraven ke změně spolu se svými navázanými partnery. Aby byl schopen reagovat na měnící se potřeby navázaných partnerů, musí se neustále zlepšovat. Aby mohl program v zájmu podpory navázaných partnerů systematicky monitorovat opatření (aby mohl strategicky přemýšlet o svých příspěvcích a modifikovat činnosti podle potřeby), nabízí Outcome Mapping monitorovací nástroj nazvaný deník strategií.

Deník strategií obsahuje údaje o strategiích, které jsou využívány k podpoře změn u navázaných partnerů. Vyplňuje se během pravidelných monitorovacích setkání programu. Ačkoli může být přizpůsoben tak, aby zahrnoval specifické prvky, které chce program monitorovat, obecný formát zahrnuje alokované zdroje (vstupy), prováděné činnosti, zhodnocení efektivity, výstupy a jakákoli následná opatření.

Jsou-li tyto údaje zaznamenávány pravidelně a systematicky, umožňují programu posoudit, zda optimálně přispívá k dosažení výsledků a odpovídajícím způsobem své činnosti upravovat. Aby bylo možné deník strategií optimálně využívat jako nástroj pro učení se a řízení, neměl by se program při vyplňování deníku ptát jen na to: „Jak dobře jsme si vedli?“ Měl by si rovněž položit otázku: „V čem se můžeme v příštích několika letech zlepšit?“ Tato dvojí funkce má programu pomoci vybudovat si vlastní kapacitu, aby byl účinný a relevantní.

Společně s informacemi v deníku výsledků (krok 9) a deníku výkonu (krok 11) bude mít program systematizovaný soubor dat o svých činnostech a výsledcích, dosažených navázanými partnery. V ideálním případě by měl být program schopen logicky své strategie propojit s dosaženými výsledky svých navázaných partnerů – opět však platí, že se nejedná o kauzální vztah. Analýza a interpretace interních a externích monitorovacích dat vyžaduje, aby program reflektoval prostředí, v němž program a jeho partneři působí, a kontextualizoval své úspěchy i neúspěchy.

Deník strategií lze vytvořit pomocí monitorovacího listu 3 na straně 63.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 1 hodina

Ačkoliv nejsou v průběhu workshopu do deníku strategií zapsány žádné informace, pomáhá facilitátor skupině přizpůsobit jej podle potřeby a navrhnout proces monitoringu. Tím je obeznámí s deníkem strategií tak, aby jej při monitorovacích schůzkách vyplňovali bez obav. Některé programy mohou dávat přednost využívání deníku strategií jako průvodci konverzace, jiné mohou jeho prostřednictvím získávat podrobné informace a důkazy. Neexistují žádné pokyny k tomu, která metoda je lepší, protože výběr zcela závisí na potřebách programu (z hlediska jeho cílů pro využití dat). Facilitátor se zeptá skupiny: „Kolik a jaký druh informací o vašich strategiích potřebujete získat, abyste naplnili své vzdělávací potřeby a požadavky na podávání zpráv?“

Následující postup je uplatňován ke každé strategii, kterou chce program monitorovat.

1. Facilitátor projde se skupinou jednotlivé prvky deníku strategií. Patří mezi ně popis prováděných činností, posouzení jejich účinnosti, seznam výstupů a popis požadovaných následných opatření a získaných poznatků. V průběhu času je účelem deníku strategií poskytnout programu informace, které dokazují vliv programu na rozvoj navázaného partnera.
2. Facilitátor se zeptá skupiny, zda obecný deník strategií obsahuje nezbytné informace, nebo zda existuje něco, co je třeba přidat nebo vymazat. Facilitátor se zeptá: „Co musíte umět pravidelně zaznamenávat? Co byste chtěli být schopni pravidelně zaznamenávat? Co byste chtěli být schopni pravidelně diskutovat jako skupina, ale nemusíte nutně zaznamenávat?“ Deník strategií je přizpůsobován potřebám programu.

MONITOROVACÍ LIST 3: DENÍK STRATEGIÍ

3. Pokud skupina tento proces neabsolvovala již v průběhu vytváření deníku výsledků v rámci kroku 9, projde s ní facilitátor plánování práce a pomůže jí vymyslet proces, který v zájmu budoucích aktivit obohatí učení se daty z monitoringu s využitím deníků výsledků. Otázky týkající se plánování a řízení, které by mohla skupina po dokončení deníku strategií během monitorovacích setkání zvážit, zahrnují:

- Co nám jde a v jakých činnostech bychom měli pokračovat?
- Co děláme dobře nebo špatně a co můžeme zlepšit?
- Jaké strategie nebo postupy musíme přidat?
- Jakých strategií nebo postupů je třeba se vzdát [těch, které nevedou k žádným výsledkům, nebo k dosažení výsledků vyžadují příliš mnoho úsilí nebo příliš mnoho zdrojů]?
- Jak reagujeme/Jak bychom měli reagovat na změny v chování navázaných partnerů?
- Kdo je za co odpovědný? Jaké jsou časové osy?
- Vystává nějaký problém, který je třeba hlouběji evaluovat? Co? Kdy? Proč? Jak?

Tyto otázky jsou uvedeny v monitorovacím listu 5 na straně 70.

4. Pokud skupina tento proces neabsolvovala již v průběhu vytváření deníku výsledků v rámci kroku 9, zeptá se facilitátorů jak budou probíhat jejich monitorovací schůzky. Facilitátor se zeptá, která metoda je pro sběr těchto dat nejvhodnější. Může se jednat například o

- pravidelné osobní schůzky, na nichž pracovníci programu zaznamenávají pozorované změny u navázaných partnerů, a to na základě monitorovacích návštěv, dokumentace a další evidence,
- elektronické datové listy, průběžně vyplňované pracovníky programu při identifikaci změny (ty jsou pak agregovány za celý program),
- data shromážděná externím dohlížitelem a
- rozhovory nebo ohniskové skupiny s navázanými partnery, jejichž výsledky jsou zaznamenány.

Pokud jsou zvoleny pravidelné osobní nebo elektronické schůzky, zeptá se facilitátor: „Kdo bude odpovědný za shromažďování a porovnávání údajů? Jak často se budou konat monitorovací schůzky? Jak se mohou do procesu monitoringu zapojit navázaní partneři? V jakém formátu musí být data uchovávána, aby byla snadno dosažitelná a užitečná? Jak lze data konstruktivně předávat zpět týmu a navázaným partnerům?“ Facilitátor zapisuje rozhodnutí na flip chart.

5. V závěru skupinové aktivity je užitečné podívat se na to, co skupina dosud vytvořila. Facilitátor se například zeptá: „Kdyby si program vedl opravdu dobře a shromáždil všechna tato data [rozuměj deník výsledků], byla by tato data ukázkou práce programu? Chybí něco? Jedná se vzhledem k dostupným zdrojům o realistické množství práce?“

Práce realizována od-do:

Příspěvatelé k aktualizaci monitoringu:

Monitorovaná strategie:

Typ strategie:

Popis aktivit

[Co jste dělali? S kým? Kdy?]

Efektivita

[Jak to ovlivnilo změnu u navázaného partnera (navázaných partnerů)?]

Výstupy

Požadované pokračování nebo změny programu

Ponaučení

Datum dalšího monitorovacího setkání

KROK 11

Upravte si deník výkonů

11. DENÍK VÝKONŮ

Outcome Mapping je založen na předpokladu, že program musí být připraven ke změně spolu se svými navázanými partnery. Aby byl schopen reagovat na měnící se potřeby navázaných partnerů, musí se neustále zlepšovat. Aby mohl program v zájmu podpory navázaných partnerů systematicky monitorovat opatření (aby mohl strategicky přemýšlet o svých příspěvcích a modifikovat činnosti podle potřeby), nabízí Outcome Mapping monitorovací nástroj nazvaný deník výkonů.

Deník výkonů zaznamenává údaje o tom, jak program jako organizace funguje při plnění svého poslání. K programu se vztahuje jeden deník výkonů, který je vyplňován během pravidelných monitorovacích setkání. Obsahuje informace o organizačních postupech, které program používá, aby zůstal relevantní, udržitelný a propojený s okolím. Údaje o těchto organizačních postupech lze získat na základě kvantitativních ukazatelů, kvalitativních příkladů nebo kombinací obou. Učení se lze zakomponovat do budoucích pracovních plánů.

Jsou-li tyto údaje zaznamenávány pravidelně a systematicky, umožňují programu posoudit, zda optimálně přispívá k dosažení výsledků a odpovídajícím způsobem své činnosti upravovat. Aby bylo možné deník výkonů optimálně využívat jako nástroj pro učení se a řízení, program by se při vyplňování deníku neměl ptát jen na to: „Jak dobře jsme si vedli?“ Měl by si rovněž položit otázku: „Jak se můžeme zlepšit?“ Tato dvojí funkce má programu pomoci vybudovat si vlastní kapacitu, aby byl účinný.

Společně s informacemi v deníku výsledků (krok 9) a deníku strategií (krok 10) bude mít program systematizovaný soubor dat – mapu – o svých činnostech a o výsledcích dosažených navázanými partnery. V ideálním případě by měl být program schopen logicky své strategie propojit s dosaženými výsledky svých navázaných partnerů – opět však platí, že se nejedná o kauzální vztah. Analýza a interpretace interních a externích monitorovacích dat vyžaduje, aby program reflektoval prostředí, v němž program a jeho partneři působí, a kontextualizoval své úspěchy i neúspěchy.

Deník výkonů lze vytvořit pomocí monitorovacího listu 4 na straně 68.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 1 hodina

Ačkoliv nejsou v průběhu workshopu do deníku výkonů zapsány žádné informace, facilitátor pomáhá skupině přizpůsobit jej podle potřeby a navrhnout proces monitoringu. Tím pracovníky obeznámí s deníkem výkonů tak, aby jej při monitorovacích schůzkách vyplňovali bez obav. Dává také příležitost hovořit o opatřeních, která může tým přijmout, aby zlepšil kolektivní schopnost přispívat ke změně. Některé programy mohou dávat přednost využívání deníku výkonů jako průvodce konverzace, jiné mohou jeho prostřednictvím získávat podrobné informace a důkazy. Neexistují žádné pokyny k tomu, která metoda je lepší, protože výběr zcela závisí na potřebách programu (z hlediska jeho cílů pro využití dat). Facilitátor se zeptá skupiny: „Kolik a jaký druh informací o vašich strategiích potřebujete získat, abyste naplnili své vzdělávací potřeby a požadavky na podávání zpráv?“

1. Facilitátor vloží klíčová opatření ke každému postupu pojmenovanému v Kroku 7 a poté projde se skupinou jednotlivé prvky deníku výkonů. Účelem deníku výkonů je nabídnout programu způsob, jak reflektovat a shromážďovat údaje o opatřeních, která používá k realizaci postupů.
2. Nejprve je třeba rozhodnout, jak nejlépe posuzovat a shromážďovat informace o postupech. Program může kvalitativně popsat své nejvýznamnější příklady (pozitivní i negativní) v průběhu sledovaného období. Může také využít kvantitativní ukazatele, aby spočítal, kolikrát v rámci každého postupu provedl klíčová opatření. Jako příklad je níže uveden obecný soubor ukazatelů. Facilitátor se skupiny zeptá: „Co musíte umět pravidelně zaznamenávat? Co byste chtěli být schopni pravidelně zaznamenávat? Co byste chtěli být schopni pravidelně diskutovat jako skupina, ale nemusíte nutně zaznamenávat?“

PŘÍKLADY INDIKÁTORŮ ORGANIZAČNÍCH POSTUPŮ

1. **Vymýšlení nových nápadů, příležitostí a zdrojů**
Počet nových nápadů sdílených v týmu
Počet nových nápadů integrovaných do práce programu
2. **Hledání zpětné vazby od klíčových informátorů**
Počet klíčových informátorů, od kterých se program snaží získat zpětnou vazbu
Počet změn provedených v programu na základě zpětné vazby
3. **Zajištění podpory vašeho příštího nejvyššího výkonu**
Počet strategických kontaktů s nejvyšším výkonem
Počet nadějných odpovědí od dalšího nejvyššího výkonu
4. **Posuzování a [opětovné] navrhování výrobků, služeb, systémů a postupů**
Počet malých změn [vylepšení] stávajících produktů, služeb, systémů a postupů
Počet významných vylepšení stávajících produktů, služeb, systémů a postupů
5. **Překontrolování těch, kterým již program slouží, za účelem přidání hodnoty**
Počet navázaných partnerů, kterým byly poskytnuty další služby
Načasování/pravidelnost kontroly u již obsluhovaných osob
6. **Sdílení vašich nejlepších znalostí se světem**
Počet požadavků na to, aby program sdílet své „poznatky a zkušenosti“
Počet akcí/aktivit, v rámci nichž program sdílí své „poznatky a zkušenosti“
7. **Provádění experimentů pro zachování inovativnosti**
Počet nových podniků v oblasti bez předchozích zkušeností
Počet experimentálních oblastí, které se osvědčily a byly opakovány nebo institucionalizovány
8. **Zapojení se do reflexe na úrovni celé organizace**
Počet a četnost příležitostí pro reflexi programového týmu
Počet úprav programu vycházejících z procesu reflexe na úrovni celé organizace

Příklady jednotlivých postupů jsou subjektivní, nicméně by měly odrážet opatření, u nichž členové skupiny cítí největší účinek. Program se nemusí ve všech obdobích angažovat ve všech osmi postupech, nicméně pravidelný přehled všech oblastí může programu připomínat ty, které zanedbává. Počet klíčových opatření by měl být omezen na dvě nebo tři, jinak bude třeba pravidelně shromažďovat příliš mnoho dat. Facilitátor povzbuzuje skupinu, aby se na monitorovacích setkáních zaměřila na pozitivní i negativní příklady.

3. Pokud skupina tento proces neabsolvovala již v průběhu vytváření deníku výsledků a deníků strategií, projde s ní facilitátor plánování práce a pomůže jí vymyslet proces, který v zájmu budoucích aktivit obohatí učení se daty z monitoringu s využitím deníků výsledků. Otázky týkající se plánování a řízení, které by mohla skupina po dokončení deníku výkonů během monitorovacích setkání zvážit, zahrnují:

- Co nám jde a v jakých činnostech bychom měli pokračovat?
- Co děláme „dobře“ nebo špatně a co můžeme zlepšit?
- Co musíme přidat, abychom lépe realizovali organizační postupy?
- Jaké aktivity musíme modifikovat (ty, které nevedou k žádným výsledkům, nebo k dosažení výsledků vyžadují příliš mnoho úsilí nebo příliš mnoho zdrojů)?
- Kdo je za co odpovědný? Jaké jsou časové osy?
- Vystává nějaký problém, který je třeba hlouběji evaluovat? Co? Kdy? Proč? Jak?

Tyto otázky jsou uvedeny v monitorovacím listu 5 na straně 70.

4. Pokud skupina tento proces neabsolvovala již v průběhu vytváření deníku výsledků nebo deníků strategií v rámci kroku 9 a 10, zeptá se facilitátor, jak budou probíhat jejich monitorovací schůzky. Facilitátor se zeptá, která metoda je pro sběr těchto dat nejvhodnější. Může se jednat například o

- pravidelné osobní schůzky, na nichž pracovníci programu zaznamenávají pozorované změny u navázaných partnerů, a to na základě monitorovacích návštěv, dokumentace a další evidence,
- elektronické datové listy průběžně vyplňované pracovníky programu při identifikaci změny (ty jsou pak agregovány za celý program),
- data shromážděná externím dohlížitelem a
- rozhovory nebo ohniskové skupiny s navázanými partnery, jejichž výsledky jsou zaznamenány.

Pokud jsou zvoleny pravidelné osobní nebo elektronické schůzky, facilitátor se zeptá: „Kdo bude odpovědný za shromažďování a porovnávání údajů? Jak často se budou konat monitorovací schůzky? Jak se mohou do procesu monitoringu zapojit navázaní partneři? V jakém formátu musí být data uchovávána, aby byla snadno dosažitelná a užitečná? Jak lze data konstruktivně předávat zpět týmu a navázaným partnerům?“ Facilitátor zapisuje rozhodnutí na flip chart.

5. V závěru skupinové aktivity je užitečné podívat se na to, co skupina dosud vytvořila. Například v rámci shrnutí fáze Monitoringu výsledků a výkonu se facilitátor zeptá: „Kdyby si program vedl opravdu dobře a shromáždil všechna tato data [rozuměj deník výsledků], byla by tato data ukázkou práce programu? Byla by data užitečná? Chybí něco, díky čemu by byla data opravdu užitečná? Jedná se vzhledem k dostupným zdrojům o realistické množství práce?“

MONITOROVACÍ LIST 4: DENÍK VÝKONU

Práce realizována od-do:

Příspěvatelé k aktualizaci monitoringu:

Postup 1. Vymýšlení nových nápadů, příležitostí a zdrojů

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Postup 2. Získávání zpětné vazby od klíčových informátorů

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Postup 3. Zajištění podpory vašeho příštího nejvyššího výkonu

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Postup 4. Posuzování a [opětovné] navrhování výrobků, služeb, systémů a postupů

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Postup 5. Překontrolování těch, kterým již program slouží, za účelem přidání hodnoty

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Postup 6. Sdílení vašich nejlepších znalostí se světem

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Postup 7. Provádění experimentů pro zachování inovativnosti

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Postup 8. Zapojení se do reflexe na úrovni celé organizace

Příklady indikátorů:

Zdroje evidence:

Poznátky:

Datum příštího monitorovacího setkání:

MONITOROVACÍ LIST 5: ODEZVA PROGRAMU

	Odpovědná osoba	Termín
V čem bychom měli pokračovat?		
Co musíme v zájmu zlepšení se změnit?		
Jaké strategie/postupy musíme přidat?		
Jakých strategií/postupů se musíme vzdát [těch, které nevedou k žádným výsledkům, nebo k dosažení výsledků vyžadují příliš mnoho úsilí nebo příliš mnoho zdrojů]?		
Vyvstává nějaký problém, který je třeba hlouběji evaluovat? Co? Kdy? Proč? Jak?		

MONITOROVACÍ LIST 6: ZHODNOCENÍ PROGRAMOVÉ LOGIKY

Abychom si byli jisti, že je program stále relevantní, je důležité pravidelně vyhodnocovat programovou logiku. Na základě praktických zkušeností se program zaměřuje na to, zda byli navázáni noví partneři, zda byli někteří vypuštěni, a zda vize, poslání, plánované výsledky a ukazatele změny stále dávají smysl. Změny v programové logice lze zanést do dokumentace (například prostřednictvím revize plánovacího listu 1).

Vyhodnocení programové logiky lze provádět tak často, jak se programu zdá nezbytné, přičemž náročnost odpovídá preferencím skupiny. Je však vhodné začlenit do procesu externí stanoviska (například stanoviska navázaných partnerů, odborníků v regionu nebo v programové oblasti, manažerů, dárců a dalších). Program by měl také zohledňovat data z monitoringu.

Toto skupinové cvičení není určeno pro workshop k Outcome Mappingu. Tento pracovní list program využívá poté, co shromáždí značné množství dat do deníků. Postup je následující:

1. Přečíst si vizi	Odráží stále sen programu?
2. Přečíst si poslání	Jedná se o největší možný přínos našeho programu? Děláme to? Proč? Proč ne? Měli bychom něco přidat nebo odebrat?
3. Zhodnotit seznam navázaných partnerů	Jsou to partneři, se kterými přímo pracujeme? Potřebujeme pracovat s někým jiným?
4. Zhodnotit plánované výsledky	Popisují přesně ideální způsob, jakým by naši navázaní partneři mohli přispět k dosažení vize?
5. Zhodnotit ukazatele změny	Byl námi nastavený proces změny přesný a užitečný? Co je nyní třeba přidat nebo odebrat?
6. Zhodnotit strategie	Co jsme plánovali udělat? Realizovali jsme tyto aktivity? Proč? Proč ne?
7. Zhodnotit organizační postupy	Děláme vše, co je v našich silách, abychom si udrželi schopnost podporovat naše partnery?



Úvod ke třetí fázi

Ve fázi evaluačního plánování poskytuje Outcome Mapping metodu, pomocí které program identifikuje priority evaluace a vypracuje evaluační plán. Účelem monitoringu i evaluace je povzbudit program k tomu, aby rozhodování o řízení a realizaci programů opíral spíše o systematicky sbíraná data než o vnímání a předpoklady. Deníky výsledků, strategií a výkonů určených pro monitoring programu umožní shromážďovat píše široké spektrum dat, než že by šel do hloubky či detailu. Na základě evaluace si pak program může vybrat strategii, otázku nebo vztah, které chce studovat a hlouběji zhodnotit. Program nikdy nebude mít dostatek času a zdrojů na to, aby evaluoval vše, a proto by si měl stanovit priority a rozhodnout se. Bez ohledu na zvolený předmět evaluace musí program nejprve pečlivě navrhnout evaluační plán, aby byly zdroje přiměřeně alokovány a výsledky evaluace byly užitečné. Program musí jasně identifikovat klienty hloubkové evaluace a zajistit jejich zapojení do procesu. K tomu mu pomáhá fáze evaluačního plánování. Program nebude v průběhu workshopu k Outcome Mappingu schopn evaluační plán dokončit. Lze jej ale vytvořit kdykoliv během přípravy programu na zahájení evaluace.

KROK 12

Sestavte si evaluační plán

12. EVALUAČNÍ PLÁN

Evaluační plán nabízí stručný popis hlavních prvků evaluace, které má program provést. Nastihuje problematiku evaluace, způsob, jakým budou výsledky využity, otázky, informační zdroje, evaluační metody, evaluační tým, termíny evaluace a přibližné náklady. Údaje v evaluačním plánu řídí evaluační plánování, a pokud se program rozhodl použít externího evaluátora, lze je využít ke stanovení smluvních podmínek. Díky tomu, že skupina projedná různé prvky evaluačního plánu, naplánuje evaluaci, která přinese užitečná zjištění. Ať už je evaluace formálním požadavkem či nikoliv, měl by program zajistit, aby odpovídala jeho potřebám a nedošlo k plýtvání lidskými a finančními zdroji.

I když se evaluace provádí primárně za účelem naplnění požadavku odpovědnosti ze strany externího dárce nebo manažera, lze ji použít rovněž pro generování nových znalostí, podporu učení se, zpochybňování předpokladů, plánování a podporu budoucích činností nebo budování analytické kapacity zúčastněných osob. Program však musí plánovat i její využití, neboť to z jejích výsledků přirozeně neplyne. Michael Quinn Patton uvádí, že posouzení je v některých ohledech nejpřímochařejším prvkem evaluace a že způsob získávání poznatků je největší výzvou (Patton 1997).

Nejdůležitější jsou informační potřeby primárního uživatele poznatků evaluace. Když skupina vytváří evaluační plán, setkání se musí zúčastnit i primární uživatel. Zapojení klienta do procesu evaluace již od fáze plánování zacílí sběr dat na kritické otázky a zamezení plýtvání lidskými a finančními zdroji. Pravidelné zapojování klienta do všech fází sběru a analýzy dat otestuje platnost zjištění a zvýší pravděpodobnost jejich využití. Využití je konečným cílem evaluace, proto je třeba této „front-end“ práci věnovat patřičnou pozornost, a to bez ohledu na to, zda program provádí sebehodnocení nebo reaguje na vnější tlak.

VZOROVÝ EVALUAČNÍ PLÁN

Otázka k evaluaci: Výsledky dosažené přijímačímí výzkumnými institucemi

Kdo bude evaluaci používat? Jak? Kdy?	Otázky	Informační zdroje	Evaluační metody	Kdo bude evaluaci provádět a řídit?	Datum [zahájení a ukončení]	Náklady
<p>Vedení programu pro:</p> <p>1. Plnění požadavků dárců na podávání zpráv (termín 2. čtvrtletí roku 2000)</p> <p>2. Pomoc s rozhodováním o další fázi realizace programů v odvětví a místě pro další fázi (plánuje se začít 5/2000)</p> <p>3. Prezentace zjištění na fóru dárců (v červnu 2000)</p> <p>4. Vytváření informovaných programových plánů partnerských institucí (termín 5/2000)</p>	<p>Jaký je profil zapojených výzkumných institucí?</p> <p>Jak se změnila jejich schopnost realizovat programy?</p> <p>Jaké interakce byly při zvyšování kapacit nejvíce/nejméně užitečné? Proč?</p> <p>Jaký vliv měla instituce na uživatele výzkumu a další výzkumné pracovníky?</p>	<p>Deník ukazatelů změny a výsledků</p> <p>Trip reporty</p> <p>Deník strategií</p>	<p>Ohniskové skupiny s výzkumnými institucemi</p> <p>Přehled dokumentů</p> <p>Terénní šetření</p> <p>Rozhovory pracovníků programu s klíčovými informátory</p>	<p>Senior konzultant s odbornými znalostmi o odvětví i regionu</p> <p>Interní vedení:</p> <p>A. Gomez</p> <p>B. Beluda</p>	<p>Šest měsíců (má být dokončeno 1. května 2000)</p>	<p>35 000</p>

Program nutně nevytvoří evaluační plán během workshopu k Outcome Mappingu. Může jej vytvořit při přípravě na zahájení evaluačního procesu.

Veškeré informace k evaluačnímu plánu lze nalézt v evaluačním listu 1 na straně 78.

Proces

Předpokládaná doba realizace: 2 hodiny

1. Pokud byl předmět evaluace pojmenován již dříve, prodiskutuje skupina, zda je vzhledem k jejím potřebám stále relevantní. Toho lze dosáhnout rychlým přehledem, zda se změnil primární klient a účel evaluace, a zda je stále k zodpovězení vybraných problémů a otázek třeba poznatků formální evaluace.
2. Pokud program dosud neidentifikoval předmět evaluace, který chce do hloubky studovat, položí facilitátor řadu otázek, které mají skupinu motivovat k diskuzi o různých možnostech a ke stanovení priorit evaluace. Program nemůže evaluovat všechno, a proto musí učinit strategické rozhodnutí o tom, co je smyslem hloubkové analýzy. Mezi obvyklá kritéria, podle kterých program vybírá co evaluovat, patří jeho vzdělávací potřeby, požadavky na odpovědnost nebo podávání zpráv, informační potřeby partnerů.
3. Facilitátor se zeptá skupiny: „Co se manažeři a financující subjekty chtějí nebo potřebují o programu dozvědět? O čem musíme podávat zprávy? Co v současné době nevíte, díky čemu byste byli efektivnější? Jaké informace by mohly změnit to, co děláte? Jaké oblasti nebo problémy potřebuje program znát k tomu, aby se zlepšil? Jaké máte mezery ve znalostech? Jaké mají vaši partneři mezery ve znalostech? Existuje nějaká otázka, kterou jste monitorovali, a kterou byste měli studovat do větší hloubky? Co lze udělat pro to, aby partneři program naplnili své požadavky na učení se a odpovědnost?“
4. Skupina by rovněž měla zvážit, co chce z evaluačního procesu i výsledného produktu získat. Například i když je primárním účelem poznatků z evaluace splnění požadavků na podávání zpráv, může program evaluační proces naplánovat tak, aby byli jeho zaměstnanci nebo partneři pravidelně zapojováni za účelem vybudování evaluační kapacity. Často je důležitější spíše proces učení se než závěrečná zpráva. Tím je účast klíčových aktérů ještě důležitější.
5. Facilitátor požádá skupinu, aby identifikovala osoby, instituce nebo agentury, které budou výsledky evaluace používat. Přestože lze evaluační zprávu šířit, reálně lze očekávat, že

ovlivní pouze primární publikum. Facilitátor se skupiny ptá, jak přesně budou výsledky evaluace využity. Facilitátor by se měl snažit o to, aby byla skupina co nejkonkrétnější v tom, kdo poznatky využije a kdy. Facilitátor se zeptá: „Napadá vás konkrétní doba, kdy budou výsledky evaluace nejužitečnější? Co by uživatele povzbudilo nebo co by mu pomohlo poznatky využít?“ Skupina může diskutovat také o tom, jak budou poznatky použity, šířeny nebo prezentovány různým publikům, tak, aby měly maximální dopad.

Pravděpodobnost, že budou poznatky evaluace využity, zvyšují určité faktory. Jak je uvedeno níže, patří mezi ně jak organizační faktory, tak faktory související s evaluací.

ORGANIZAČNÍ FAKTORY

- Podpora vedení
- Podpora provádění evaluaci skrze kulturu učení se

FAKTORY SOUVISEJÍCÍ S EVALUACÍ

- Participační přístup
- Včasnost zjištění (dokončení odpovídá plánovacímu nebo reviznímu cyklu organizace)
- Vysoce kvalitní a relevantní data
- Zjištění, která jsou v souladu s organizačním kontextem
- Kvalifikovaný evaluátor

Zdroj: El-Husseiny, Earl (1996).

Další strategie využití poznatků evaluace jsou popsány v publikaci Michaela Quinna Pattona (Patton 1997, str. 378–379) s názvem Utilization Focused Flowchart. Skupina může zvážit také strategie šíření poznatků zamýšleným uživatelům. Facilitátor se zeptá: „Jak můžete výsledky nejúčinněji komunikovat zamýšleným uživatelům? Jaký formát, styl nebo produkt by považovali za nejspolehlivější a ovlivnil by jejich rozhodování?“

6. Facilitátor se zeptá skupiny, co se chtějí o daném předmětu evaluace dozvědět. Každý by měl mít možnost navrhnout otázky. Facilitátor je zapíše na flip chart a skupina poté diskutuje o tom, na které otázky by bylo nejdůležitější a nejužitečnější odpovědět. Odpověď si zaslouží mnoho zajímavých a důležitých otázek, nicméně skupina musí upřednostňovat ty, které odpovídají jejich vzdělávacím potřebám, požadavkům na odpovědnost nebo informačním potřebám jejich partnerů. Otázky by měly být co nejkonkrétnější, vágní otázky totiž obvykle přináší vágní odpovědi.

Pokud je ve hře více návrhů a členové skupiny se neshodují na tom, které otázky vybrat, poskytne facilitátor skupině ke každé otázce falešná data nebo odpovědi. Facilitátor se zeptá skupiny: „Pokud byste položili otázku X a obdrželi zpět tyto informace, ovlivnilo by to váš program a pomohlo by vám to jej zlepšit? Co by to ve vašem programu změnilo? Jak byste na to měli zareagovat?“ (Patton 1997). Pokud se skupina stále není schopna shodnout na tom, na jaké otázky se zaměřit, zeptá se facilitátor, zde lze otázky rozdělit (některé otázky by byly součástí této evaluace, některé té příští). Je-li to však vůbec možné, měl by se facilitátor pokusit vyvarovat kompromisů, aby v konečném důsledku nevytvořily všechny navržené otázky.

7. Facilitátor se zeptá skupiny, jaké informační zdroje by mohly pomoci zodpovědět evaluační otázky. Využití různých informačních zdrojů umožňuje začlenit do evaluace různé perspektivy, což zvyšuje její důvěryhodnost. Facilitátor se zeptá skupiny: „Kdo má informace k dispozici? Jaké dokumenty by tyto informace obsahovaly? Jaké/čí perspektivy tyto zdroje pokrývají? Chybí něco? Jsou informace zkreslené?“ Cenným informačním zdrojem pro interní nebo externí evaluace mohou být deníky výsledků, strategií a výkonů.
8. Skupina vymyslí evaluační metody, pomocí kterých by nejlépe shromáždila informace potřebné k zodpovězení evaluačních otázek. Neexistuje jedna dokonalá evaluační metoda, skupina by však měla projednat, zda každá z navržených metod poskytne spolehlivá, věrohodná a užitečná zjištění. Někdy je s ohledem na dostupný čas a finanční prostředky nejvhodnější využít méně technickou evaluační metodu, ovšem za předpokladu, že je důsledně uplatňována. Program obvykle využívá

kombinaci metod pro sběr jak kvantitativních, tak kvalitativních dat. Přehled nejběžnějších metod sběru dat je uveden v příloze B.

Fáze plánování a monitoringu zahrnují prvky a nástroje, které lze použít při následné evaluaci za účelem hlubšího prověření strategie, výsledku, výsledků dosažených konkrétním navázaným partnerem, nebo vnitřní výkonnosti. Pokud program k monitoringu využívá deníky výsledků, deníky strategií nebo deníky výkon, velkou část dat již k dispozici má. Pokud ne, různé nástroje lze k použití uzpůsobit různě:

- I když program nepoužívá Outcome Mapping od počátku, lze použít prvky fáze záměrného plánování jako první krok následné evaluace, a to jako základ pro posouzení programové logiky a redefinování vize a poslání.
- Pokud se program rozhodne provést studii dlouhodobých rozvojových dopadů, mohou se hodit vize, poslání a plánované výsledky. Je to proto, že při vývoji těchto myšlenek byl program povzbuzován k tomu, aby popsal rozsáhlé změny, které přesahují rámec jeho činnosti.
- Na základě vztahů, které se vyvíjely nebo nevyvíjely s navázanými partnery anebo mezi nimi by mohla vzniknout řada různých studií.
- Evaluaci výsledků lze vytvořit na základě ukazatelů změny (například shromažďováním měsíčních monitorovacích dat), které sledují pokrok a vysvětlují kontext na základě faktorů, které u navázaných partnerů pomáhaly a bránily změnám. Nebo přehledem výstupů. Pokud slouží deníky výsledků jen pro souhrnnou evaluaci, může být obtížnější data shromáždit; lidé totiž mají tendenci zapomínat na detaily a pamatují si jen hlavní body. V takovém případě může facilitátor požádat skupinu, aby identifikovala slabiny a mezery v informacích, které o navázaných partnerech shromáždila.
- Jako kritéria pro hodnocení účinnosti programu lze použít osm organizačních postupů. Využití deníků výkonů k informování evaluace může rovněž odhalit informace o nezamýšlených důsledcích programu. Deník výkonu by totiž měl poskytovat informace o tom, jak si program s neočekávanými problémy poradil. Ty by pak mohly být studovány do větší hloubky.⁴

- Strategickou mapu lze používat k přehledu škály strategií, které program při práci s navázanými partnery používá. Pokud se program rozhodne podrobně evaluovat konkrétní strategii, je důležité mít na paměti, že každá ze šesti strategií znamená jinou evaluační metodu. Strategie I-1 a E-1 jsou nejpřímočařejší. Lze u nich použít kvantitativní i lineární uvažování, protože cílem je ověřit, zda bylo výsledků dosaženo, či nikoliv. Vhodné jsou metody jako analýza nákladů a přínosů nebo katalogizace výstupů. Evaluace strategií I-2 a E-2 vyžaduje kvalitativnější data, stále se však omezuje na jednu událost. Strategie I-3 a E-3 jsou nejsložitější a data o těchto strategiích lze nejlépe zachytit pomocí příběhů nebo narativních technik. Pro další informace o metodologii příběhu Barryho Kibela viz jeho kniha s názvem Success Stories as Hard Data: An Introduction to Results Mapping (Kibela 1999). U všech typů strategie by se evaluace mohla zabývat také negativními důsledky nebo vedlejšími účinky, pozitivními příležitostmi a neočekávanými výsledky programu.

Pokud jsou při následné evaluaci využívány strategické mapy, spíše než aby skupina identifikovala celou strategickou mapu, může se facilitátor účastníků dotazovat na dominantní strategii, kterou program používá k podpoře dosažení výsledků. Nevýhodou omezení diskuze na dominantní strategii je však to, že skupina nebude schopna studovat celou škálu činností, aby identifikovala mezery a lépe svoji činnost formulovala.

9. Pokud má být evaluace provedena interně, je nutné zapsat do matice jméno pracovníka, který evaluaci provede. Pokud má být evaluace provedena externím poradcem, je nutné do matice zapsat jeho jméno. V rámci programu by měla být nicméně určena interní osoba nebo skupina osob, které budou za evaluaci odpovědné. Díky spolupráci evaluačního týmu bude evaluace odpovídat informačním potřebám programu – klíčovému prvku případného využití poznatků. Výběr evaluátora závisí na typu prováděné evaluace. Důležité však je, aby externí evaluátor rozuměl cílům organizace. Pokud si evaluace vyžaduje odborné posouzení, je třeba oslovit osobu s mimořádnými odbornými znalostmi a důvěryhodností. Pokud bude evaluátor primárně posuzovat výkonnost na základě dat, měl by být nasmulován někdo, kdo rozumí jak kvantitativní, tak kvalitativní metodice.

10. Datum zahájení a ukončení evaluace bude do značné míry záviset na typu prováděné studie, skupina by měla nicméně zvážit také to, zda je faktorem využití zjištění i načasování. Facilitátor se zeptá: „Mohou zjištěvané informace ovlivnit proces rozhodování? Pokud ano, kdy jsou potřeba?“

11. Určit přesné náklady evaluace ještě před její realizací je obtížné, program by se však měl pokusit odhadnout přibližné náklady a finanční zdroje. Při sestavování rozpočtu evaluace by měl program zvážit náklady na několik prvků (viz Kellogg Foundation 1998):

- odměna evaluátora (denní nebo paušální)
- cestovné (doprava a diety)
- workshopy (plánování, ověření poznatků, plánování využití)
- komunikace (náklady na sběr dat, překlady)
- tisk a distribuce
- dodávky a vybavení
- využití ze strany zamýšlených uživatelů

12. Facilitátor projde evaluační plán a zeptá se skupiny, zda jsou evaluační otázky a předběžný návrh realistické, opírají se o dostupné lidské a finanční zdroje, časový rámec a typy dostupných informací. K ověření, zda program vypracoval strategickou evaluační plán, facilitátor plán přečte a zeptá se, zda data, jejichž sběr a analýzu navrhuje skupina provést, stojí za to a zda prakticky jejich práci změní. Někdy může být užitečné, když si skupina nacvičí využití evaluace na základě falešných zjištění (pozitivních, negativních a neutrálních), která jim facilitátor poskytne. Díky tomu si může skupina ověřit, zda si klade správné otázky. Přimět skupinu zamyslet se nad možnostmi zlepšení programu může také cvičení na zvažování důsledků potenciálních zjištění (Patton 1997).

TIP PRO FACILITÁTORA

• Přestože již skupina absolvovala cvičení na vytvoření společného chápání evaluace, může být velmi přínosné si tento postup ještě před plánováním evaluace zopakovat. Skupina si díky tomu upevní společný jazyk a bude zajištěno, že každý navrhovanému přístupu k evaluaci rozumí. Obzvláště důležité je to tehdy, když měli účastníci s evaluací v minulosti negativní zkušenost nebo když je realizován nový typ evaluačního přístupu (např. participativní evaluace nebo sebehodnocení). Popis cvičení najdete na straně 26.

EVALUAČNÍ LIST 1: EVALUAČNÍ PLÁN

Otázka k evaluaci:

Kdo bude evaluaci používat? Jak? Kdy?	Otázky	Informační zdroje	Evaluační metody	Kdo bude evaluaci provádět a řídit?	Datum (zahájení a ukončení)	Náklady

Vize: Rozšířená globální síť modelových lesů získává podporu pro opatření, která jsou v souladu s udržitelným lesním hospodářstvím, vytváří o nich povědomí a v tomto směru i jedná. V rozvojových, transformujících se a rozvinutých zemích spolu místní komunity, soukromé společnosti a vládní úředníci spolupracují, experimentují se zaváděním konceptu modelového lesa do praxe a učí se vzájemně si důvěřovat. Redefinují nejen vzájemné vztahy, ale také vztah k přirozenému prostředí, a ovlivňují národní politickou diskuzi a formulaci postupů tak, aby mohly budoucí generace těžit z udržitelných lesů. Rozšiřují své chápání o základně zdrojů, sdílejí své znalosti o základně zdrojů a zohledňují vzájemnou závislost hodnoty lesních zdrojů a postupů lesního hospodářství. Společně vyjednávají různé perspektivy a vymýšlejí lokální řešení, která vyvažují potřebu ochrany a žádoucí socioekonomické přínosy. Formální i neformální rozhodovací procesy zahrnují všechny uživatele lesů, kteří z nich těží.

Poslání: Na podporu této vize a jménem svých dárců program podporuje koncepci modelových lesů s cílem podpořit větší zapojení do vytváření a udržování nových modelových lesů a správy stávajících lesů. Jeho aktivity na místní i národní úrovni spadají do tří odlišných, ale vzájemně provázaných kategorií: advokacie, koordinace a podpory. Sekretariát nabízí účastníkům možnost spolupracovat a získávat si vzájemnou důvěru prostřednictvím koordinace a podpory výměny informací a zkušeností v rámci sítě, která slouží jako kanál pro zavádění nových myšlenek a technologií, povzbuzuje experimentování a využívání výsledků vědeckého výzkumu při zlepšování výkonnosti a výstupů modelových lesů a plánuje a organizuje workshopy, semináře a debaty. Pomáhá rozvíjet strukturovaná partnerství v oblasti modelových lesů tím, že nabízí technické poradenství, finanční podporu a vazby na kanadskou síť a další síť modelových lesů. Sekretariát podporuje rozvoj sítě a jménem svých partnerů tento koncept prosazuje i před mezinárodními orgány.

<p>Navázaný partner 1: Místní komunity (nevládní neziskové organizace, domorodé skupiny, církve, komunitní lidři, vzorová jednotka pro správu lesů)</p>	<p>Plánovaný výsledek 1: Program má v úmyslu docílit toho, aby místní komunity uznávaly význam plánování činností v oblasti řízení zdrojů a zapojovaly se do nich ve spolupráci s dalšími uživateli zdrojů v regionu. Tyto komunity si získaly důvěru ostatních členů partnerství a jsou uznávány vládními úředníky, tedy mohou konstruktivně přispívat k diskusím a rozhodovacím procesům. Jsou schopny jasně plánovat a formulovat vizi činností a cílů v oblasti lesního hospodářství, které jsou pro jejich kontext a potřeby relevantní. Podle potřeby žádají o externí technickou podporu a odborné znalosti. Ve své komunitě působí jako mistři modelových lesních koncepcí a motivují ostatní v rámci partnerství, aby pokračovali ve spolupráci.</p>
<p>Navázaný partner 2: Vládní činitelé a politici (úřad/oddělení pro správu lesů, krajská správa)</p>	<p>Plánovaný výsledek 2: Program má v úmyslu docílit toho, aby se vládní úředníci a politici zavázali ke koncepci modelových lesů a k principům partnerství. Podporují rozvoj místních kapacit a při plánování a rozhodování o správě lesních zdrojů se obracejí na netradiční skupiny s žádostí o konzultaci. Aktivně se zapojují do partnerství modelových lesů a inspirovaní se relevantními zkušenostmi, které lze využít k informovanému podávání informací a informované formulaci postupů. Prosazují koncepci modelových lesů a usilují o zajištění finančních prostředků z národních a mezinárodních zdrojů, aby zajistily pokračování a úspěch modelových lesů ve své zemi/regionu.</p>
<p>Navázaný partner 3: Soukromý sektor (turistický ruch, rybolov, lesnictví, dřevařství a dřevozpracující podniky)</p>	<p>Plánovaný výsledek 3: Program má v úmyslu docílit toho, aby se soukromý sektor aktivně zapojoval do partnerství modelových lesů a již nevnímal své cíle a postupy v oblasti lesnictví izolovaně od ostatních uživatelů zdrojů. Souhlasí s tím, že lesy mají více legitimních uživatelů zdrojů a vyjednávají o nákladech a kompromisech s jinými, někdy netradičními partnery. Podporují hospodářský rozvoj a zároveň využívají udržitelné postupy v lesnictví.</p>
<p>Navázaný partner 4: Akademické a výzkumné organizace</p>	<p>Plánovaný výsledek 4: Program má v úmyslu docílit toho, aby se akademické a výzkumné organizace staly aktivními členy partnerství modelových lesů a otevřeně sdílely data a nástroje, které pomáhají při rozhodování, posuzování kompromisů a chápání dopadů na životní prostředí na místní úrovni. Vnímají význam tohoto konceptu na praktické úrovni a zavazují se k participativnímu procesu hledání lokálních řešení udržitelného lesního hospodářství.</p>
<p>Navázaný partner 5: Mezinárodní instituce</p>	<p>Plánovaný výsledek 5: Program má v úmyslu docílit toho, aby si byly mezinárodní instituce vědomy užitečnosti konceptu modelových lesů jako rozvojového nástroje a uznávaly ho. Integrují koncept do plánování a realizace programů a obhájí jej před ostatními mezinárodními dárci a mezinárodními lesnickými organizacemi. Podílejí se na činnostech sítě a dalších mezinárodních fór a podporují úsilí o zapojování partnerů na místní i mezinárodní úrovni.</p>

METODA	POUŽIJTE, KDYŽ...
<p>DOTAZNÍKOVÝ VÝZKUM Obsahuje tištěný nebo elektronický seznam otázek Je distribuován předem určené skupině osob Jednotlivci dotazník vyplní a vrátí</p>	<p>DOTAZNÍK ROZESÍLANÝ POŠTOU NEBO FAXEM: Cílová populace je rozsáhlá (více než 200 osob) Potřebujete velké množství kategorických dat Potřebujete kvantitativní data a statistické analýzy Chcete zkoumat odpovědi určených podskupin (například muži/ženy) Cílová populace je geograficky rozptýlená Chcete si vyjasnit cíle týmu tím, že zapojíte členy týmu do tvorby cvičného dotazníku Máte přístup k lidem, kteří umí tento typ dat přesně zpracovat a analyzovat</p> <p>DOTAZNÍK ROZESÍLANÝ E-MAILEM NEBO ODKAZEM NA WEB: Disponujete odpovídajícím softwarem a znalostmi této metody Vaši respondenti mají potřebné technologie k přijetí, přečtení a zpětné zaslání dotazníku Máte omezené časové možnosti</p>
<p>OSOBNÍ ROZHOVOR Obsahuje tištěný nebo elektronický seznam otázek Je distribuován předem určené skupině osob Jednotlivci dotazník vyplní a vrátí</p>	<p>Potřebujete zahrnout názory klíčových osob (rozhovor s klíčovými informátory) Cílová populace je malá (méně než 50 osob) Vaše informace mají jít spíše do hloubky než do šířky Máte odůvodněnou obavu, že lidé dotazník nezašlou zpět</p>
<p>TELEFONICKÝ ROZHOVOR Podobný jako osobní rozhovor, avšak prováděný po telefonu Odpovědi zaznamenává tazatel</p>	<p>TELEFONICKÉ ROZHOVORY JEDEŇ NA JEDNOHO: Cílová populace je geograficky rozptýlená Telefonické rozhovory jsou proveditelné (náklady, důvěra respondenta, atd.)</p> <p>TELEKONFERENCEŇNÍ ROZHOVORY: Cílová populace je geograficky rozptýlená Je k dispozici odpovídající vybavení</p>
<p>SKUPINOVÁ TECHNIKA (ROZHOVOR, MODEROVANÝ SEMINÁŘ, OHNISKOVÁ SKUPINA) Zahrnuje skupinovou diskusi o předem určených problémech nebo tématech Členové skupiny mají určité společné charakteristiky Skupinu řídí facilitátor nebo moderátor Asistent moderátora obvykle zaznamenává odpovědi Lze provádět osobně nebo případně prostřednictvím telekonference</p>	<p>Pro pochopení potřeb klienta potřebujete bohatý popis Pro odhalení primárních pocitů je zapotřebí skupinové synergie Máte možnost využít služeb kvalifikovaného facilitátora a zaznamenat data Chcete se skrze pozorování skupiny dozvědět, co aktéři chtějí (přes jednocestné zrcadlo nebo video)</p>
<p>PŘEHLED DOKUMENTŮ Obsahuje identifikaci písemných nebo elektronických dokumentů obsahujících zkoumané informace nebo otázky Výzkumníci zkoumají dokumenty a identifikují relevantní informace Výzkumníci si informace získané z dokumentů zaznamenávají</p>	<p>Příslušné dokumenty existují a jsou přístupné Potřebujete získat historický přehled o dané otázce Nejste obeznámeni s historií organizace Potřebujete tvrdá data o vybraných aspektech organizace</p>

PŘÍLOHA C: Glosář pojmů

Deník strategií	Nástroj pro sběr dat pro monitorování strategií, které program používá k podpoře změny u navázaného partnera.
Deník výkonu	Nástroj pro shromažďování údajů pro monitorování toho, jak dobře program realizuje organizační postupy.
Deník výsledků	Nástroj pro sběr dat pro monitorování pokroku navázaného partnera při dosahování ukazatelů změny v čase.
Dopad	Významné a trvalé změny v životech velkého počtu zamýšlených příjemců.
Dosah	Popisuje, jak se aktérů dotkla jejich interakce s aktivitami a/nebo výsledky výzkumného programu.
Evaluační plán	Proces, na základě kterého se zkoumá a do hloubky hodnotí strategie, problém nebo vztah.
Evaluační plánování	Třetí fáze Outcome Mappingu.
Facilitátor	Osoba, která provádí skupinu projektovými semináři k Outcome Mappingu.
Fáze	Pomáhají programu určit priority evaluace a vypracovat evaluační plán.
Fáze monitoringu výsledků a výkonu	Druhá fáze Outcome Mappingu. Poskytuje rámec pro průběžné monitorování činností programu na podporu výsledků a pokroku navázaných partnerů při dosahování výsledků. Vychází převážně ze systematizovaného sebehodnocení.
Monitoring	Proces, na základě kterého se v průběhu času systematicky a pravidelně shromažďují data o programu.
Navázání partneri	Jednotlivci, skupiny a organizace, s nimiž program přichází do styku napřímo a skrze které program předpokládá příležitosti k ovlivnění cílové skupiny. Tím, že má většina aktivit navázaných více partnerů, má zpravidla i více předpokládaných výsledků.
Organizační postupy	Osm samostatných postupů, díky kterým si program zachovává relevanci, inovativnost, udržitelnost a propojení se svým okolím.
Plánovaný výsledek	Popis ideálních změn v chování, vztazích, činnostech a/nebo jednání navázaného partnera. Výzvou programu je pomoci dosáhnout změn.
Poslání	Ideální popis toho, jak má program v úmyslu podpořit dosažení vize. Uvádí, s kým bude v rámci programu navázána spolupráce, a oblasti, ve kterých bude pracovat, neuvádí však všechny aktivity, do nichž bude program zapojen.
Program	Skupina souvisejících projektů a aktivit s konkrétním souborem zdrojů (lidských, kapitálových a finančních) zaměřených na dosažení souboru společných cílů v určitém časovém období.
Strategická mapa	Maticice, která rozlišuje šest typů strategií (kauzální, přesvědčující a podpůrné), které program využívá k ovlivňování navázaného partnera. Strategie jsou zaměřeny buď na navázaného partnera, nebo na prostředí, ve kterém působí.
Ukazatele změny	Soubor odstupňovaných ukazatelů změn v chování navázaného partnera, který se zaměřuje na hloubku nebo kvalitu změny.
Účinky	Externí účinky (výstupy, výsledky, dosah a dopad) programu.
Vize	Popis rozsáhlých rozvojových změn (hospodářských, politických, sociálních nebo environmentálních), k nimž chce program přispět.
Vstupy	Prostředky, které jsou investovány do programu s cílem podpořit výsledky skrze příslušné aktivity.
Výsledky	Změny v chování, vztazích, činnostech a/nebo jednání navázaného partnera, které lze logicky vztáhnout k programu (i když jím nejsou nutně přímo zapříčiněny).
Výstupy	Přímo dosažitelné a pozorovatelné, byť ne nutně krátkodobé, výsledky programu.
Záměrné plánování	Plánovací fáze, během které se domlouvá shoda na změnách na nejvyšší úrovni, kterých chce program dosáhnout, a na strategiích, kterými chce těchto plánovaných změn dosáhnout.

PŘÍLOHA D: Pojmy ve francouzštině, angličtině a španělštině

FRANCOUZŠTINA	ANGLIČTINA	ŠPANĚLŠTINA
Cartographie des incidences	Outcome Mapping	Mapeo de Alcances
Stade 1. Définition des intentions	Stage 1. Intentional Design	Etapas 1. Diseño intencional
Étape 1.Vision	Step 1.Vision	Paso 1.Visión
Étape 2.Mission	Step 2.Mission	Paso 2.Misión
Étape 3. Partenaires limitrophes	Step 3. Boundary Partners	Paso 3. Socios directos
Étape 4. Incidences visées	Step 4. Outcome Challenge	Paso 4. Alcances deseados
Étape 5.Marqueurs de progrès	Step 5. Progress Markers	Paso 5. Señales de progreso
Étape 6. Grilles stratégiques	Step 6. Strategy Map	Paso 6.Mapa de estrategias
Étape 7. Pratiques organisationnelles	Step 7. Organizational Practices	Paso 7. Prácticas de la organización
Stade 2. Suivi des incidences et du rendement	Stage 2.Outcome and Performance Monitoring	Etapas 2. Seguimiento de alcances y desempeño
Étape 8. Priorités du suivi	Step 8. Monitoring Priorities	Paso 8. Prioridades para el seguimiento
Étape 9. Journal des incidences	Step 9. Outcome Journals	Paso 9. Diario de alcances
Étape 10. Journal des stratégies	Step 10. Strategy Journal	Paso 10. Diario de estrategias
Étape 11. Journal du rendement	Step 11. Performance Journal	Paso 11. Diario de desempeño
Stade 3. Planification de l'évaluation	Stage 3. Evaluation Planning	Etapas 3. Planificación de la evaluación
Étape 12. Plan d'évaluation	Step 12. Evaluation Plan	Paso 12. Plan de evaluación

ZDROJE

- Armstrong, J.; Carden, F.; Coe, A.; Earl, S. 2000. IMFNS (International Model Forest Network Secretariat) outcomes assessment. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. <http://www.idrc.ca/evaluation/finalreport.htm>
- Earl, S.; Carden, F. 2001. Learning from complexity: IDRC's experience with outcome mapping. Development in Practice.
- El-Husseiny, N.; Earl, S. 1996. Enhancing the use of evaluation findings: results of a survey. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada.
- Fetterman, D.M. 2001. Foundations of empowerment evaluation. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA, s. 62–63.
- ICA (Institute of Cultural Affairs) Canada. n.d. The ToP historical scan. ICA Canada, Toronto, ON, Canada.
- Kibel, B.M. 1999. Success stories as hard data: an introduction to results mapping. Kluwer, New York, NY, USA.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.-H.; Anderson, G.; Carden, F. 1999. Enhancing organizational performance: a toolbox for self-assessment. International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada.
- NEPED (Nagaland Environmental Projection and Economic Development) Project. 1999. Nagaland Environmental Projection and Economic Development Project: a self-assessment using outcome mapping. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. <http://www.idrc.ca/evaluation/nagaland.htm>
- Patton, M.Q. 1997. Utilization-focused evaluation: the new century text. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- Roche, C. 1999. Impact assessment for development agencies. Oxfam Publishing, Oxford, UK.

- Sander, C. 1998. Development research impact: reach. Předneseno na ICRAF International Workshop on Assessing Impacts in Natural Resource Management Research, 27. – 29. dubna 1998, Nairobi, Kenya. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. http://www.idrc.ca/evaluation/reach_e.pdf
- Senge, P. 1990. The leader's new work: building learning organizations. Sloan Management Review, 32(1), 7–23.
- Smutylo, T. 2001. Crouching impact, hidden attribution: overcoming threats to learning in development programs. Přednáška Draft Learning Methodology připravena pro Block Island Workshop on Across Portfolio Learning, 22. – 24. května 2001. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. http://www.idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf
- Tallmadge, J. 1997. Meeting the tree of life: a teacher's path. University of Utah Press, Utah, USA.
- Suchman, E.A. 1967. Evaluative research: principles and practice in public service and social actions programs. Russell Sage Foundation, New York, NY, USA.
- Usher, C.L. 1995. Improving evaluability through self-evaluation. Evaluation Practice, 16(1), str. 59–68.
- W.K. Kellogg Foundation. 1998. W.K. Kellogg Foundation evaluation handbook. Kellogg Publications, Battle Creek, MI, USA. <http://www.wkkf.org/documents/wkkf/evaluationhandbook/evalhandbook.pdf>

AUTOŘI

Sarah Earl je absolventkou magisterského studia oboru Ruská politika a rozvoj na Carleton University a oboru Ruské dějiny na University of Toronto. Věnuje se výzkumu, působí ve Východní Evropě a v bývalém Sovětském svazu a od roku 1998 pracuje pro Evaluation Unit organizace IDRC.

Fred Carden je absolventem doktorského studia na Université de Montréal a magisterského studia oboru Environmentální studia na York University. Vyučuje a provádí výzkum na York University, Cooperative College of Tanzania, Bandung Institute of Technology (Indonésie) a na University of Indonesia. Dr. Carden je spoluautorem publikace Vylepšování organizační výkonnosti (IDRC 1999) a vedoucím programu v Evaluation Unit organizace IDRC.

Terry Smutylo působí jako ředitel Evaluation Unit organizace IDRC již od jejího založení v roce 1992. Je absolventem magisterského studia oboru Africká studia na University of Ghana a bakalářského studia oboru Sociologie na University of Toronto. Pan Smutylo významně působí napříč rozvojovými zeměmi, podílí se na evaluacích, pořádá školení v oblasti evaluací a semináře v Kanadě, Spojených státech, Evropě, Asii, Africe a v Latinské Americe.

VYDAVATEL

International Development Research Centre (IDRC) je veřejná korporace, kterou v roce 1970 vytvořil kanadský parlament proto, aby pomáhala rozvojovým zemím využít poznatků vědy a znalostí k praktickým a dlouhodobým řešením sociálních, ekonomických a environmentálních problémů, kterým čelí. Podpora směřuje k rozvoji místní výzkumné kapacity v oblasti udržitelnosti postupů a technologií, které rozvojové země potřebují k tomu, aby se staly zdravějšími, spravedlivějšími a prosperujícími společnostmi. IDRC Books vydává výsledky výzkumů a vědeckých studií o globálních a regionálních otázkách souvisejících s udržitelným a spravedlivým rozvojem. IDRC Books jako odborník na rozvojovou literaturu přispívá ke znalostem v této oblasti, aby podpořil význam globálního porozumění a spravedlnosti. Publikace IDRC jsou v prodeji skrze ústředí organizace v kanadské Ottawě i agenty a distributory IDRC po celém světě. Kompletní katalog je k dispozici na webových stránkách www.idrc.ca/booktique.

OUTCOME MAPPING

ZABUDOVÁNÍ UČENÍ SE A REFLEXE

DO ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ

Outcome Mapping slouží nejen jako průvodce tvorbou základních evlučních map, ale také jako průvodce učením se a zvýšenou efektivitou, a ujištěním, že zachovávat si po cestě všímavost je stejně důležité jako samotné dosažení cíle, a bez všímavosti nelze cíle dosáhnout.

— Michael Quinn Patton

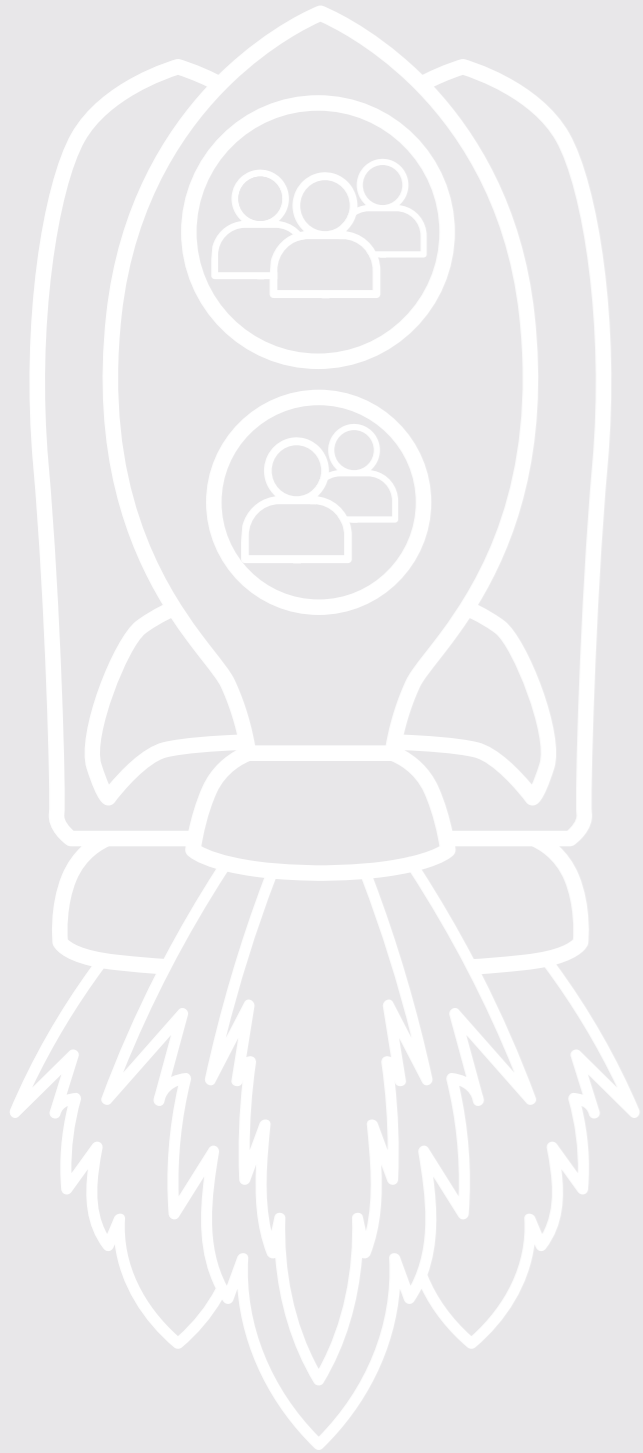
Rozvojové organizace jsou pod stále větším tlakem, aby prokázaly, že jejich programy vedou k významným a trvalým změnám v životech jejich příjemců. Takové „dopady“ jsou však často důsledkem souhrnu událostí, za něž si žádná agentura nebo skupina agentur reálně nemůže připisovat plné zásluhy. Hodnocení dopadů rozvojových projektů je tím pádem problematické, a i přesto se mnoho organizací i nadále snaží měřit výsledky daleko za dosah svých programů.

Outcome Mapping zohledňuje, že rozvoj je v zásadě o lidech, kteří k sobě mají určité vazby, a o jejich prostředí. Originalita tohoto přístupu spočívá v jeho posunu od posuzování produktů programu k důrazu na změny v chování, vztazích, jednání a aktivitách u lidí, skupin a organizací, s nimiž přímo pracuje. **Outcome Mapping** přitom vyvrací mnoho mýtů o měření dopadu. Napomáhá tomu, aby byl program konkrétní v tom, na jaké aktéry se zaměřuje, jaké změny očekává, a jaké strategie používá, a v důsledku toho byl při dosahování výsledků efektivnější. Tato publikace vysvětluje jednotlivé kroky přístupu a podrobně informuje o designu a zprostředkování seminářů. Obsahuje řadu pracovních listů a příkladů.

Sarah Earl je absolventkou magisterského studia oboru Ruská politika a rozvoj na Carleton University a oboru Ruské dějiny na University of Toronto. K Evaluation Unit organizace IDRC se přidala v roce 1998. **Fred Carden** vyučuje a realizuje výzkum na York University, Cooperative College of Tanzania, Bandung Institute of Technology (Indonésie) a na University of Indonesia. Dr. Carden je spoluautorem publikace Vylepšování organizační výkonnosti (IDRC 1999) a vedoucím programu v Evaluation Unit organizace IDRC. **Terry Smutylo** působí jako ředitel Evaluation Unit organizace IDRC již od jejího založení v roce 1992. Pan Smutylo se významným způsobem věnuje provádění evaluací, školení a seminářů v Asii, Africe, Latinské Americe, Kanadě, Spojených státech a Evropě.

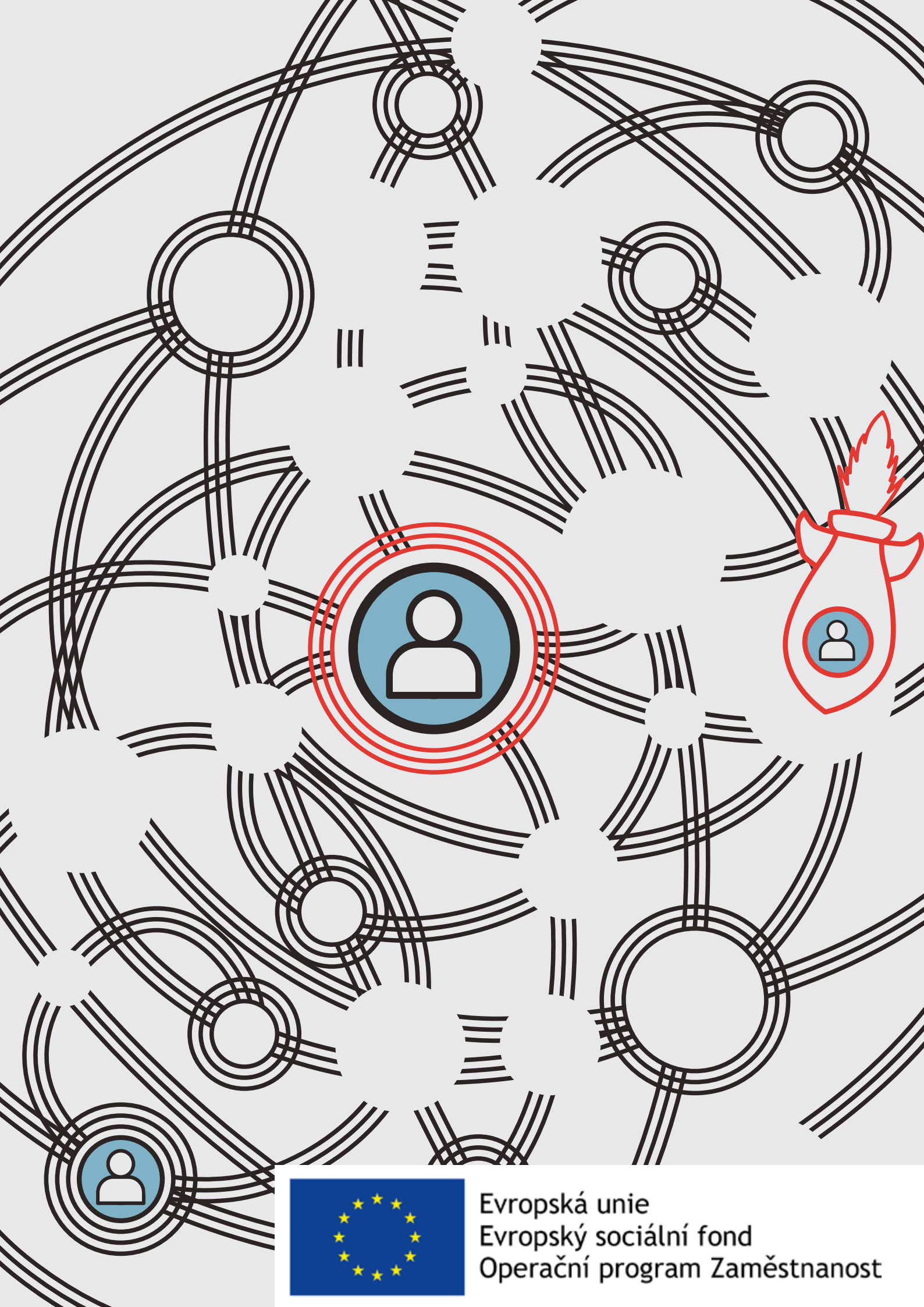


outcome
mapping



IMPACT
ACADEMY





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost