



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Tvorba MAP

## Webinář A4: Monitoring a evaluace

Podklad pro webinář

Inspiromat č. 8, Metodika pro vnitřní evaluaci

Lektor Dana Diváková

CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/0000283

  
NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ

  
Strategické řízení a plánování  
ve školách a v územích

# Monitorování a vyhodnocování

Monitorování stavu realizace a vyhodnocování plnění cílů priorit je důležité pro:

- rozhodování Řídicího výboru a realizačního týmu o dalším postupu při řízení realizace MAP,
- získání informací pro veřejnost o tom, jak se MAP postupně realizuje a co je jeho přínosem.

# Monitorování a vyhodnocování

- zda a jak se daří realizovat plán aktivit - zda se naplňují monitorovací indikátory aktivit,
- **TIP: V rámci monitorování můžete sledovat například i realizaci šablon ve školách.**
- zda se plán aktivit daří realizovat podle časového harmonogramu,
- zda potřebuje někdo pomoci nebo podpořit,
- zda vznikly nějaké problémy,
- zda je nutné poskytnout dodatečnou motivaci,
- zda se realizují aktivity zaměřené na informování a zapojení veřejnosti,
- zda se realizuje MAP podle pravidel výzvy a Postupů MAP, zda probíhá financování práce MAP bez problémů.

# Monitorování a vyhodnocování

- V případě, že bude nezbytná aktualizace (např. aktivity, nerealizace aktivit z objektivních důvodů apod.), svolá realizační tým setkání pracovních skupin.
- Vzhledem k tomu, že do tvorby MAP jsou zapojeni jednotliví aktéři v rámci partnerství (tam, kde je to relevantní, také pracovní skupiny), je nezbytné zjišťovat důvody případné nerealizace aktivit i u nich.

# Monitorování a vyhodnocování

- Monitorování je rutinní sběr informací a jejich průběžná evidence, využití ukazatelů výstupů a výsledků. Realizační tým archivuje doklady z monitoringu a výstupy z realizované komunikační strategie.
- Realizační tým informuje o zjištěných skutečnostech Řídicí výbor, který na základě těchto informací rozhoduje o dalším postupu.

# Monitorování

- Procesy „sledování“ plnění bývají označovány jako **MONITORING**
- jedná se o vytváření systému sběru informací, provádění sběru, shromažďování tříděním a agregováním informací.
- Monitoring zjednodušeně představuje pravidelné sledování aktivit s využitím kvantitativních a kvalitativních indikátorů.
- Pro nastavení monitoringu je nezbytná vazba na cíle a měřitelné indikátory a vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných dat a informací.
- Monitoring na rozdíl od evaluace nenabízí žádné vyhodnocení a řešení identifikovaných problémů.

# Monitorování

- **Monitoring se zaměřuje na:**
- finanční plnění (finanční monitoring)
- plnění indikátorů (věcný monitoring)

# Evaluace

- Pro proces „**hodnocení**“ se často používá označení **EVALUACE**
- zpracování informací získaných v rámci monitoringu, které jsou následně interpretovány a formulovány k doporučení pro zlepšení efektivity procesu naplňování jednotlivých opatření strategií k rozvoji území v oblasti vzdělávání.
- Hodnocení přispívá k hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky.



# Evaluace

- **Hodnotící kritéria pro evaluaci:**
- **relevance** – zhodnocení přiměřenosti s ohledem na danou problematiku
- **účinnosti** – posuzující čeho dosáhneme hodnocením, jaké faktory pozitivních nebo negativních výsledků a dopadů hodnocením dosáhneme
- **efektivita** – jaké informace hodnocením získáme, zda jsou efekty hodnocení přiměřené vstupním nákladům
- **užitečnost/udržitelnost** – zhodnocení přínosů a efektů v širším kontextu nejen s předmětem hodnocení a monitoringu, zároveň se jedná o motivační efekty a faktory ovlivňující hodnocení

# Monitorování a vyhodnocení

- Pro účel sledování realizace, účinnosti a efektivity strategie a jejich rozvojových projektů podle stanovených pravidel mohou být použity tři základní typy hodnocení:

## 1. *Předběžné (ex ante) hodnocení*

- uskutečňuje se před samotnou realizací aktivit definovaných ve strategii.
- Slouží pro plánování a stanovení startovací úrovně nebo stavu tematických okruhů na začátku jejich řešení.
- Výsledkem předběžného hodnocení by mělo být rozhodnutí o realizaci či nerealizaci definované aktivity, připravované projekty nebo dokonce rozhodnutí o schválení strategie.

# Monitorování a vyhodnocení

## 2. *Průběžné (interim) hodnocení*

- při průběžném hodnocení aktivit strategie je zjišťováno, zda jejich realizace probíhá podle stanovených pravidel a zda jednotlivé činnosti naplňují stanovené cíle.
- Toto hodnocení by mělo být pravidelné

# Monitorování a vyhodnocení

## 3. Závěrečné (*ex post*) hodnocení

- po ukončení realizace rozvojové aktivity (projektu), resp. po skončení platnosti strategie proběhne jejich závěrečné monitorování a hodnocení.
- Cílem by mělo být zjistit, zda realizace projektů a dané strategie skutečně přispěla k deklarovaným cílům a zda došlo k požadovanému pokroku při rozvoji daného území ve sledované tematické oblasti.

# Monitorování a vyhodnocení

- Pro adekvátní nastavení **monitoringu** je nezbytná vazba na cíle, měřitelné ukazatele, vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných informací.
- **Evaluace** vyžaduje předchozí monitoring, stanovení jasného účelu hodnocení, relevantní nastavení a realizaci zpětné vazby. Základním nedostatkem při uskutečňování obou procesů, způsobujícím jejich znehodnocení, je ad hoc konání – tedy nekoncepčnost, nepřipravenost celého přístupu.

# Monitorování a vyhodnocení

Obecně platí, že v koncepčních dokumentech, rovněž při monitorování a evaluaci musí být ke každé charakteristice sociálního nebo ekonomického jevu přiřazeny:

- 1) přesný název a definice indikátoru
- 2) způsob měření, resp. měrná jednotka
- 3) zdroje informací
- 4) periodicitu zjišťování
- 5) tam, kde to je relevantní také výchozí hodnota
- 6) kvantifikovaný cíl – konečná hodnota, které chceme dosáhnout

# Monitorování a vyhodnocení

- **INDIKÁTORY** představují kvantifikované ukazatele vedoucí k zhodnocení stavu a vývoje daného jevu. Indikátor je nástroj pro měření cíle / plánu, postupu či dosažených efektů jednotlivých úrovní implementace.
- Indikátory jsou konstruovány z primárních dat získaných různými metodami – monitoringem, statistickým zjišťováním, výpočtem, modelováním apod.
- Správně nastavené indikátory jsou základem pro efektivní monitorování a evaluování. Indikátory musí splňovat řadu kritérií, jako např. vztah indikátoru k naplnění cílů strategií, relevantnost indikátoru, důvěryhodnost, pochopitelnost aj. Indikátory splňující tyto kritéria, řadíme mezi nejdůležitější kvantifikovatelnou informaci nezbytnou v procesu hodnocení.

# Monitorování a vyhodnocení

- Z hlediska potřeb komplexní evaluace rozvoje může zpracovat (sbírat) monitoring různé typy informací prostřednictvím monitorovacích indikátorů.
- Oba procesy (monitoring i evaluace) jsou úzce provázány, vzájemně se doplňují a vždy se musí připravovat v interakci od samého začátku.
- Při evaluaci rozvoje vzdělávání v území je důležité si uvědomit, že by cílem většiny rozvojových projektů neměly být jejich výstupy, ale změny situace a řešení problémů daného území (dopady rozvojových aktivit a kam se vzdělávání v území posunulo)..



# Monitorování a vyhodnocení

- Vytvořené výstupy projektů jsou pouze prostředkem k dosažení komplexního cíle rozvoje území.
- Pro jednoduchost procesu monitorování je vhodné, aby realizátorům jednotlivých aktivit byl každý rok předložen formulář, do něhož zaznamenají pokrok, jehož bylo v rámci daného projektu dosaženo.
- Každý z realizátorů zaznamená hodnoty ukazatelů u „svých“ projektů. Souhrn ukazatelů výstupů za všechny aktivity zpracuje realizační tým. Kromě toho budou realizačním týmem zjišťovány také identifikované hodnoty indikátorů výsledků a dopadů.

# Monitorování a vyhodnocování

**Realizační tým organizuje pravidelně (např. 1x ročně) vyhodnocení, jehož obsahem je například:**

- jak se daří naplňovat cíle priorit,
- jak účinné jsou aktivity pro plnění cílů projektu,
- zda má realizace aktivit původně zamýšlený smysl (zda stále vedou k naplňování vize),

# Monitorování a vyhodnocování

- jak efektivní jsou aktivity vzhledem k finančním, lidským a materiálním zdrojům,
- jak užitečné jsou aktivity z hlediska dopadů a důsledků pro cílové skupiny (např. žáky) a jak jsou vnímány veřejností,
- jak jsou aktivity udržitelné do budoucna, jaká je potřeba a vůle je udržet a co je potřeba pro udržení udělat,
- zda se nezměnily podmínky natolik, že je třeba přehodnotit priority MAP (sleduje posuny ve SWOT analýze).

# Monitorování a vyhodnocování

- Vyhodnocování se provádí technikami a metodami srovnávání, vysvětlení, prognózování; průzkumy pomocí přímého pozorování (kontroly na místě) a dotazováním.
- Realizační tým předkládá výsledky vyhodnocení Řídicímu výboru. Na základě vyhodnocení rozhoduje Řídicí výbor o dalším postupu, například o tom, zda:
  - je nutné zkontrolovat či přehodnotit akční plán nebo cíle,
  - je nutné původní plán doplnit.

# Monitorování a vyhodnocování

MONITOROVÁNÍ	EVALUACE
Využívá monitorovací indikátory	Využívá hodnotící otázky
Je kontinuální nebo periodické	Je prováděna periodicky, ve specifickém čase
Používá kvantitativní metody	Používá kvantitativní i kvalitativní metody
Nezjišťuje kauzální vztahy	Zjišťuje kauzální vztahy, provádí zkoumání v širších vazbách
Pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění	V rámci evaluace je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů
Posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů	Využívá monitoring jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými však dále pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení
Finanční monitoring sleduje plnění finančních ukazatelů, věcný monitoring sleduje plnění hodnot indikátorů	Zabývá se širokým spektrem otázek a využívá různé zdroje dat a informací, jednak monitoring, ale i další zdroje (statistika, vlastní šetření atd.)
Průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů, které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy	Vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů strategie a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro (ne)plnění cílů
Zaměřuje se na plánované výsledky a milníky	Identifikuje plánované i neplánované efekty v širších souvislostech
Je zpravidla realizován jako součást řízení strategie	Je zpravidla realizována externími nezávislými evaluátory

# Monitorování a vyhodnocování

Z hlediska vztahu k procesu plánování rozlišujeme **indikátory vstupů, výstupů, výsledků a dopadů**. Monitorování vychází z MAP, ve kterém jsou stanoveny indikátory. Ty jsou sledovány a jednotlivými subjekty naplňovány.

Pro potřeby monitorování a vyhodnocování se věnujeme dvěma oblastem, a to:

**výstupy (outputs)**

**dopady (impacts, důsledky)**

# Monitorování a vyhodnocování

## Výstupy (outputs)

- Zde jde do značné míry o formální ukazatele, u značného množství aktivit převažují (počet akcí, projektů, účastníků apod.); mají svou roli při sledování rozvojových aktivit, neměly by však být těmi hlavními.
- Výstupy stanovujeme a monitorujeme na úrovni ročních akčních plánů.
- Vzhledem k tomu, že řada aktivit MAP obvykle spolupůsobí na dosažení určitých žádoucích efektů (výsledků a dopadů), je vhodné u jednotlivých aktivit přiřazovat spíše indikátory výstupů sloužící k vyhodnocení plnění MAP.

# Monitorování a vyhodnocování

## Dopady (impacts, důsledky)

- Jak se změnila situace oproti výchozímu stavu. Velmi často se stává, že dopady jsou formulovány velmi vágně, jde však o velmi důležitý indikátor. Jedná se o dlouhodobější nebo širší dopady, efekty projektu, např. k jakým změnám ve škole, v komunitě nebo ve společnosti přispěl.



# Monitorování a vyhodnocování

## Sledování dosažených výstupů a výsledků MAP

Indikátory výstupů a dopadů sleduje realizační tým a dodává je pro vyhodnocení Řídicímu výboru MAP.

# Monitorování a vyhodnocování

## Sledování dosažených výstupů a výsledků MAP

- ❖ shromáždění indikátorů výstupů a dopadů od jednotlivých realizátorů aktivit
- ❖ předání přehledu výstupů a dopadů za jednotlivé cíle, aktivity Řídicímu výboru
- ❖ realizační tým soustředí údaje za jednotlivé cíle včetně vyhodnocení efektů
- ❖ zpracování informativní zprávy s doporučeními na aktualizace