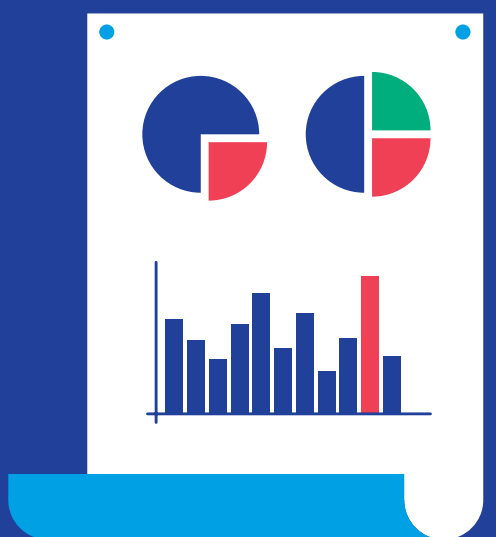


---

# Metodika evaluace akcí knihovny



**Autorský tým:** Jiřina Svitáková, Barbora Buchtová, Ladislava Zbiejczuk Suchá, Eliška Bartošová, Roman Novotný, Tomáš Štefek, Eva Víchová

Katedra informačních studií a knihovnictví  
Filozofická fakulta, Masarykova univerzita v Brně



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**MUNI**  
**ARTS** Katedra  
informačních studií  
a knihovnictví

Zpracováno v rámci projektu *Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách* (CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_124/0006474).

Projekt byl podpořen z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

Květen 2020

# Obsah

## 4 Úvod

### Část 1 Evaluace akcí knihovny

- 6 Proč a pro koho**
- 7 Období před zahájením akce v knihovně i její evaluace**
- 7 Proč provádíme evaluaci (nejlépe při každé akci)?
- 7 Kdy začít s evaluací akce?
- 8 Kdo je za evaluaci zodpovědný?
- 8 Na co se ptát organizátorů před akcí?
- 9 Období průběhu akce a okamžitá zpětná vazba**
- 9 Co dělat v průběhu konání akce?
- 9 Jak získat rychlou zpětnou vazbu na konci akce?
- 12 Jak se ptát?
- 14 Období po akci a zhodnocení dosažených výsledků**
- 14 Vyhodnocení a zpracování zpětné vazby
- 14 Na co se ptát organizátorů po akci?
- 15 Jak vám pomohou zjištění z evaluace při práci?

### Část 2 Evaluační postupy pro organizaci

- 18 Proč a pro koho**
- 19 Krok za krokem evaluací v knihovně**
- 19 Analýza stakeholderů
- 19 Teorie změny
- 23 Evaluační otázky
- 23 Evaluační matice
- 24 Jmenování evaluátora
- 25 Výzkumné otázky
- 26 Analýza
- 28 Prezentace zjištění
- 28 Evaluační doporučení
- 30 Podpory monitoringu a evaluace v knihovně**
- 31 Monitoring (indikátory) nad rámec sběru centrálních statistických dat
- 34 Příběhy návštěvníků knihovny a případové studie

### Závěr a další tipy

- 38 Závěrečné slovo evaluátora**
- 39 Tipy na zdroje a další vzdělávání v oblasti evaluací**

# Úvod

Vážení a milí knihovníci a knihovnice, ředitelé a ředitelky knihoven

Metodika evaluace akcí knihovny, kterou jste si právě otevřeli, je dílem navazujícím na teorii obvyklých evaluačních postupů a současně navazující na praxi, kterou jsme získali během tříleté spolupráce s Knihovnou Třinec a dalšími knihovnami v rámci projektu podpořeného z ESF (*Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách*, realizovaného v letech 2017—2020 na KISK FF MU v Brně). Cíleně pro prostředí knihoven jsme ze široké palety evaluační praxe vybrali ty postupy a metody, které vám umožní nejen zhodnotit své jednotlivé akce, ale také přemýšlet o cílech knihovny a jejích žádoucích dopadech na život v okolí.

První část metodiky je určena především pro knihovníky a knihovnice, kteří organizují jednotlivé akce a aktivity nad rámec základních činností knihoven. Víme, že knihy jsou na prvním místě, a proto si přejeme, abyste svoje zbývající kapacity věnované inovacím a komunitě využívali co nejefektivněji. Vyzkoušejte postup evaluace akcí, který jsme pro vás na míru napsali, zkuste si odpovídat na připravené otázky, a poté se rozhodněte, zda to i vám přineslo užitek.

Druhá část metodiky je zaměřena systémově a obsahuje základy evaluační praxe určené pro řídicí pozice. I na knihovnu a její široké spektrum činností se lze dívat jako na program s žádoucími výsledky. Evaluační praxe běžně využívaná na sledování a hodnocení programů a projektů, kterou jsme v této metodice nastínili, jim pomáhá jednak zefektivňovat jejich chod, ale také lépe prezentovat přínosy stakeholderům, v případě knihoven zejména zřizovatelům a veřejnosti. Nebojte se teorie změny a zkuste prezentovat individualitu své knihovny vlastním indikátorem či případovou studií. Na výsledky práce své knihovny jste hrdí, tak ať se to všichni dozví.

Abychom každého z vás co nejvíce podpořili v odhodlání zařadit evaluační postupy do běžné praxe vaší knihovny, napsali jsme tuto metodiku lehčím perem, než se od odborného textu očekává. Berte to prosím jako otevřená vrátka do fascinujícího světa *evidence-based* rozhodování založeného na vyhodnocování průběhu a dopadů činnosti organizací.

Držíme vám palce!

Projektový tým KISK FF MU

---

**Část 1**

**Evaluace akcí**

**knihovny**

# Proč a pro koho

První část této metodiky je věnována popisu postupu vyhodnocování akcí knihoven prostřednictvím velmi konkrétních kroků a snadno proveditelných metod. Je zpracována formou odpovědí na často kladené otázky, se kterými jsme se přímo v knihovnách setkali. V současné praxi českého knihovnictví převažuje vyhodnocování úspěšnosti akce prostřednictvím indikátoru „počet účastníků“, jehož dosažená hodnota je dle názoru organizátorů buď dostatečná a jsou spokojeni, nebo nedostatečná. V druhém případě se lze v praxi často setkat s povzdechem „*Děláme skvělé akce, ale nechodí nám tam lidi*“. Domníváme se, že vzhledem k náročnosti přípravy jednotlivých akcí a jejich potenciálu podporovat jednotlivce i komunitu, by jim více slušelo alespoň o něco robustnější zhodnocení.

Cílem této části je tedy usnadnit organizátorovi každé akce v knihovně, aby mohl podloženě a strukturovaně vyhodnotit její průběh, výsledky a příspěvek k cílům knihovny.

# Období před zahájením akce v knihovně i její evaluace

## Proč provádíme evaluaci (nejlépe při každé akci)?

Evaluace je typ aplikovaného výzkumu, děláte ji, protože chcete vyhodnotit, jestli se vám daří prostřednictvím vašich akcí přispívat dosažení (strategických) cílů vaší knihovny. Zároveň evaluace pomáhá identifikovat v čem byly vaše akce úspěšné, co v jejich průběhu fungovalo, pro koho a za jakých podmínek, a co naopak nepřineslo očekávané výsledky. Pomůže vám uvědomit si dopady vašich akcí na knihovnu, účastníky i okolí a neustále vylepšovat prostředky, které mohou dopad ještě více umocnit. Zároveň získáte data k rozhodování o tom, které akce opakovat, a které už nedělat. Díky systematickému monitoringu a navazující evaluaci akcí a činnosti knihovny se můžete neustále zlepšovat bez přešlapování na místě. Zjištění z evaluace patří mezi tzv. podložené informace a jsou proto využívána i během jednání knihovny se zřizovatelem o účelnosti knihovny, jejich potřebách a benefitech, které poskytuje svému okolí.

## Kdy začít s evaluací akce?

Odpovídat na jednotlivé otázky byste měli začít už ve chvíli, kdy začnete akci plánovat. Cílem je hned na začátku zkontrolovat především to, jestli je akce v souladu s cíli a s konceptí knihovny, pokud ji má vaše knihovna zpracovanou.

### **Tip: Navažte na monitoring**

Podívejte se, jaké u akce plánujete sledovat monitorovací indikátory (např. „počet účastníků“) a zamyslete se, jestli vám o cílové skupině a dopadu akce říkají vše, co potřebujete vědět.

## Kdo by měl na přípravě evaluace akce participovat?

Na evaluaci by se měli podílet následující osoby:

- organizátor/organizátoři jednotlivých akcí
- koordinátor či koordinátorka programu knihovny
- ředitel nebo ředitelka
- dobrovolníci pro pilotní testování výzkumných otázek (v případě potřeby)

## Kdo je za evaluaci zodpovědný?

Pokud v knihovně nemáte zaměstnance přímo pověřeného evaluací, může za provedení evaluace zodpovídat koordinátor programu či dramaturg, kterého je třeba předem určit či nechat organizátory, aby si ho zvolili. Evaluátor zároveň klade všem organizátorům jednotlivé otázky před akcí a po akci. Nemáte-li v knihovně ve svém týmu evaluátora, můžete si ho najmout externě, nebo tím pověřit někoho, kdo se přímo nepodílí na přípravě hodnocené akce.

Evaluátor akcí knihovny by měl být člověk systematický, schopný klást lidem otázky, poslouchat odpovědi, pozorovat dění, připravit dotazník či strukturu rozhovoru, provést ho a z dat zpracovat zjištění.

### **Nezapomeňte: Každá legrace něco stojí**

Nejen peníze, ale také váš čas. Součástí plánování jakékoliv akce a aktivity by proto měly být také realistické časové odhady pro jednotlivé úkony, které si v průběhu příprav upřesňujete. Možná zjistíte, že pro to, abyste mohli uspořádat další akci, budete muset něco jiného vypustit. Nebojte se toho, někdy musí něco starého a nefunkčního nejprve odumřít, aby mohlo něco nového a krásného vyrůst.

I samotná evaluace je časově a kapacitně náročná. Je proto dobré ji plánovat dlouhodobě, tak, aby byla udržitelná v delším časovém horizontu.

## Na co se ptát organizátorů před akcí?

Před akcí (nejlépe hned jak začnete akci plánovat) si společně k koordinátorem odpovězte na následující otázky:

- 1. Co je váš žádoucí/očekávaný výsledek akce — proč to děláte?**  
(resp. Jaký problém bude akce pomáhat řešit? Komu a jakým mechanismem pomůže?)
- 2. Ke kterému cíli rozvoje knihovny / tématu, kterému se chce knihovna věnovat, má akce přispět?**  
(resp. Co získá knihovna organizací této akce?)
- 3. Co chcete, aby si lidé z akce odnesli? Jak to poznáte?**
- 4. Co pro to konkrétně děláte? Kterými malými krůčky podporujete dosažení cílů?**  
(např. dramaturgie, opatření, forma, produkce, detaily — např. občerstvení)
- 5. Jaké na to budete potřebovat zdroje?**  
(např. materiál, peníze pro účinkující, váš čas...)



# Období průběhu akce a okamžitá zpětná vazba

## Co dělat v průběhu konání akce?

Během akce pozorujte její průběh na místě, průběžně komunikujte s účastníky akce, a pokud je k tomu vhodná příležitost, tak se od nich snažte dostat zpětnou vazbu v krátkých polostrukturovaných rozhovorech (např. během přestávky). Vhodné otázky mohou být např. „Co vás napadá, když to posloucháte (např. přednášku)?“, „Dozvěděli jste se něco, co vás překvapilo nebo s čím nesouhlasíte?“, „Co s vámi nejvíce rezonuje?“, ad.

## Jak získat rychlou zpětnou vazbu na konci akce?

### 1. Reflexe na konci akce

Jestliže je akce spíše komorního rázu (menší počet účastníků, více času), můžete na konci provést krátkou reflexi, během které se organizátoři zeptají na dojmy účastníků, co si z akce odnášejí, jak se cítili, co je zaujalo, nápady na využití nových informací, apod.

Odpovědi je důležité průběžně buď zapisovat, nebo — pokud s tím účastníci souhlasí — nahrávat zvukový záznam, aby se bylo možné k odpovědím vrátit i později.

### 2. „Jedno slovo / jedna věta“

Pokud máte na závěrečné zhodnocení méně času, využijte metodu „jednoho slova“. Spočívá v tom, že jsou účastníci vyzváni k tomu, aby na konci akce shrnuli svůj dojem, nebo popsali co si odnáší, pomocí jednoho slova (či jedné věty).

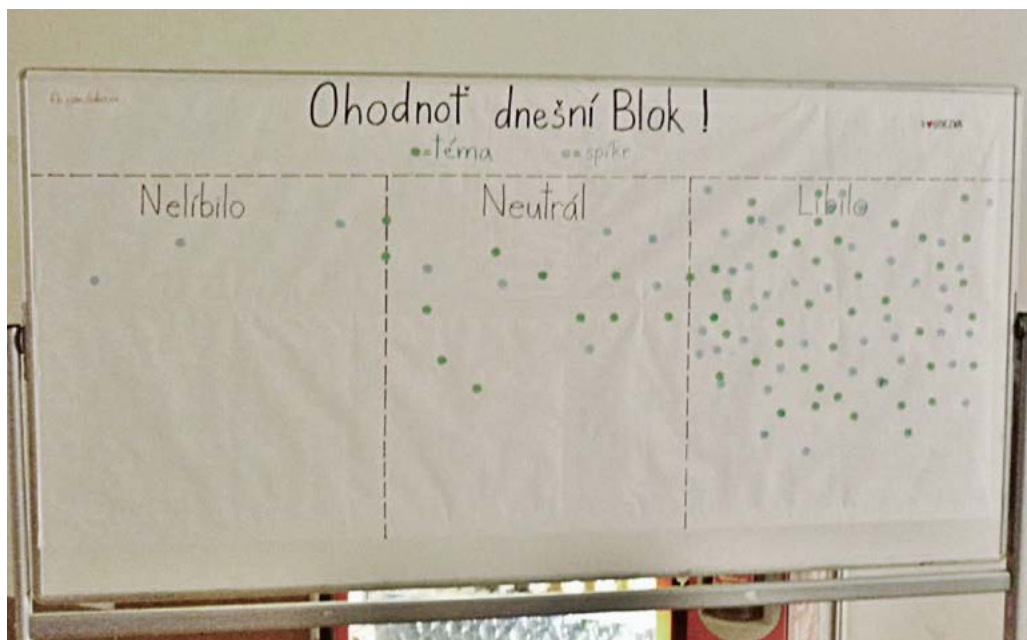
### 3. Whiteboard / flipchart

Účastníci akce mohou být vyzváni, aby popsali během nebo na konci akce své dojmy nebo to, co si z akce odnáší na whiteboard nebo flipchart. Můžete také rozdat účastníkům barevné kulaté samolepky nebo fixy a nechat je hodnotit jednotlivé věci na určité škále. Například líbilo — neutrální — nelíbilo, jak je to vidět na obrázku níže.

Je však možné vytvářet vlastní škály (o různém počtu stupňů dle potřeby) podle toho, jaké cíle jste si předem stanovili — například (+ varianta „nevím“):

— Akce:

- byla velmi nudná — byla chvíli nudná a chvíli zábavná — byla velmi zábavná
- získal/a jsem mnoho nových informací — už jsem všechno znal/a
- měla inovativní formát — měla známý/zavedený formát
- bylo to příliš jednoduché — bylo to přiměřeně složité — bylo to příliš složité
- bylo to teoretické — bylo to praktické
- velmi mě zasáhla — nechala mě klidným/klidnou



- Poznatky z akce jsou pro mě:
  - zcela využitelné — spíše využitelné — spíše nevyužitelné — nevyužitelné
  - velmi užitečné — částečně užitečné — neužitečné
- Očekávám, že poznatky z akce budu využívat:
  - stále — velmi často — často — občas — nikdy
- Na desetibodové škále hodnotím přínos akce pro moji situaci jako:
  - 1 (zcela nevyužitelnou)-2-3-4-5-6-7-8-9-10 (plně využitelnou)
- Jako ve škole bych průběh akce oznámkoval(a): 1-2-3-4-5

V dotaznících u otázek, kde chcete získat názor respondenta určením polohy na škále, se občas objevují chyby v jejich formulaci. Pamatujte na to, aby na sebe jednotlivé stupně logicky navazovaly a krajní stupně označovaly protikladné vlastnosti. Protikladný výraz volte pečlivě, měl by být využit přesný protějšek.

#### 4. Otázka do pléna / zvedání rukou

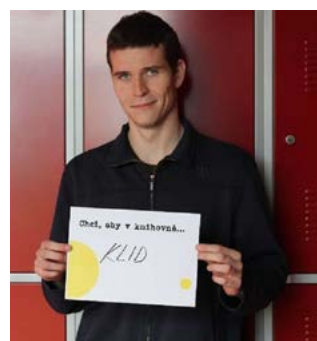
Tuto metodu využijte, pokud se chcete zeptat na krátkou otázku, na kterou je možné odpovědět pomocí „ano“/„ne“.

#### 5. Tvorba artefaktu

Pro získání zpětné vazby je také možné využívat předem nachystaných šablon — např. „Chci, aby v knihovně...“ nebo dalších šablon z vlastním textem. Příkladem mohou být šablony, které knihovna v Třinci využila během akce „Festival svobody“ (na protější straně).



S vytvořenými lístečky můžete rovněž vyfotit jejich autory a následně vytvořit z fotek krátké video, koláž nebo prezentaci.



Zdroj: fotografie vznikly v rámci akce PARTSIP 2012, fotografie pořídil: Veronika Juráková

## 6. Papírové dotazníky

Papírové dotazníky s několika otázkami, na které se chcete zeptat, můžete účastníkům například rozložit na židle již před zahájením akce, nebo rozdat v jejím průběhu. Nezapomeňte nachystat krabici na odložení těch vyplněných.

Při přípravě otázek do papírových dotazníků myslíte na to, že je následně budete pracně přepisovat a dále zpracovávat. V částech, kde je to vhodné a umíte k tématu otázky navrhnout možné varianty odpovědí, proto použijte otázky uzavřeného typu, kde respondentům dáte na výběr z předpřipravených odpovědí. Doplňte je o závěrečnou možnost „jiná odpověď“, čímž každému umožníte vyjádřit se tak, jak potřebuje. Nezapomeňte také na variantu „nevím / nemohu odpovědět“, aby vám tápající respondenti (např. ti, kteří třetinu akce protelefonovali na chodbě), nedeformovali získaná data.

## 7. Zpětná vazba online dotazníky emailem po akci

V případě, kdy máte od účastníků k dispozici emaily a souhlas je dále oslovovat, můžete vytvořit dotazník například prostřednictvím Google formulářů, nebo jiných online nástrojů, a poslat tento online dotazník respondentům emailem po akci. Výhodou je, že odpovědi získáte ve formě excelového souboru k dalšímu vlastnímu zpracování, otázky s výběrem z možností vám často zpracuje do grafu s procentuálním zastoupením odpovědí už sám nástroj, a navíc se můžete průběžně podívat, kolik odpovědí již máte k dispozici.

Mnoho dalších nápadů je možné čerpat na webu Odezva: <https://odezva.wordpress.com/>

### Jak se ptát?

Při kladení otázek se můžete řídit podobnými pravidly, jako platí například při rozhovorech, nebo na fokusních skupinách. U online dotazníků, anket a papírových dotazníků navíc máte možnost využít, kromě otevřených otázek, i různé formy otázek uzavřených a škálovatelných.

Je vhodné:

- ptát se co nejvíce konkrétně, aby si za otázkou účastníci dokázali představit něco jasného a vám se to následně dobře vyhodnocovalo (při formulaci otázky si vždy zkuste představit ukázky odpovědi, a to v jaké formě byste je chtěli slyšet),
- vždy se jednou otázkou ptát na jednu informaci (pozor na špatně zodpověditelné dvojotázky typu „*Jak se vám líbil průběh akce a její téma?*“),
- přizpůsobit jazyk přítomné skupině, opustit knihovnický žargon,
- uvozovat věty stylem „*co si myslíte...*“, „*jak si představujete...*“, „*do jaké míry se podařilo...*“
- Nepokládejte tzv. sugestivní otázky, které respondentovi podsouvají „správnou“ odpověď, protože odpovědi na ně pro vás nebudou mít žádnou hodnotu. (Např. „*Čtení z knih je prokazatelně přínosné pro rozvoj dětského mozku. Myslíte si, že naše akce ‚Babičky čtou dětem‘ byla přínosná i pro vaše dítě?*“)

- Vložte tzv. filtrovací otázky, které vám umožní vyhodnotit dotazník po skupinách (jde např. o věk, pohlaví, vzdělání, místo pobytu, frekvenci návštěvnosti v knihovně, znalost cizího jazyka, profesi, ad.)
- U uzavřených otázek dejte lidem možnost říct, že nevědí, jak odpovědět (např. „Nevím.“, „Nemohu posoudit.“, „Nemám na to názor.“ nebo „To se mě netýká.“)
- Neptejte se, jestli a jak se akce účastníkům „líbila“, nic moc se nedozvíte. Ptejte se, co konkrétně si odnesli, co je zaujalo, co je překvapilo, s čím nesouhlasili, co by je zajímalo víc do hloubky, apod.

Při navrhování otázek se vždy zkuste sami sebe zeptat, co se asi díky této otázce dozvíte a zda vám to odpoví, jestli se vám podařilo dosáhnout některého z cílů akce.

Poté, co máte otázky navrženy, je ještě otestujte na někom, kdo se akce rovněž zúčastnil nebo ji připravuje. Jde o tzv. pilotáž dotazníku a díky ní odstraníte nedorozumění (situaci, ve které respondenti odpovídají na otázku v jiném smyslu, než jste očekávali), rozšíříte varianty odpovědí (respondenti vám v možnosti „jiné“ u uzavřených otázek napíší svůj názor) a opravíte chyby, které jste přehlédli, dříve, než pošlete zfinalizovaný dotazník do světa.

# Období po akci a zhodnocení dosažených výsledků

## Vyhodnocení a zpracování zpětné vazby

- Sečtěte a запиšte všechny hlasy**, pokud jste sbírali zpětnou vazbu formou hlasování.
- Pokud jste sbírali papírovým dotazníkem, **přepište si odpovědi do jednoho souboru**. Zvažte využití nástroje MS Excel, nebo jiné možnosti, která vám následně pomůže **filtrovat odpovědi a vytvořit grafy**.

Pokud jste sbírali online dotazníkem, exportujte si výsledky do MS Excel. Pokud jste to neudělali už v online nástroji, nezapomeňte před vyhodnocením odstranit testovací řádky (které vám vyplňovali kolegové nebo jiná skupinka, na které jste pilotovali znění dotazníku).
- Dejte všechny svoje poznatky na jedno místo (do jednoho dokumentu) a do úvodu shrňte v několika odrážkách nebo větách, jak jste zpětnou vazbu získali (metodika)**. Pravděpodobně jste zpětnou vazbu sbírali více metodami, např. pozorováním na místě a dotazníkem. Nebo reflexí na konci akce a artefaktem. Stručné shrnutí metodického postupu vám umožní nezapomenout, a příště se rozhodnout, zda budete postupovat stejně nebo jinak.
- Zvýrazněte si věci, které vás zaujaly, překvapily, inspirovaly, potvrdily vaše očekávání, nebo jsou pro vás naopak něčím novým.**
- Vytvořte klastry** — dejte do jedné skupiny všechny podobné názory, připomínky, návrhy. Například ty, které se týkají stejného tématu či problému. Tyto klastry si označte nějakým společným nadřazeným termínem.
- Sečtěte, kolik jste spotřebovali jakých zdrojů** (peníze, materiál, atd.) včetně toho, kolik času zabraly jednotlivé úkony organizátorům.

## Na co se ptát organizátorů po akci?

Po každé akci je zapotřebí s koordinátorem akcí opět odpovědět na sérii otázek:

- Jak byl naplněn váš žádoucí/očekávaný výsledek — proč to děláte?** (porovnejte s otázkou 1 před akcí)
- Přispěla akce některému z cílů rozvoje knihovny? Jak?** (porovnejte s otázkou 2 před akcí)
- Odnesli si lidé z akce to, co jste očekávali? Odnesli si ještě něco dalšího?** (porovnejte s otázkou 3 před akcí)

4. **Vyzkoušeli jste si na akci nějaké inovace, a pokud ano, jak se osvědčily? Jak byl naplněn váš žádoucí/očekávaný výsledek — proč to děláte?** (porovnejte s Byla akce něčím odlišná oproti jiným?)
5. **Co se podařilo?**
6. **Co se nepodařilo? Jak se tomu dá pro příště předejít?**
7. **Stalo se při přípravě a v průběhu akce něco neočekávaného, co pozitivně či negativně ovlivnilo její výsledek?**
8. **Odpovídají zjištěné dopady akce její finanční a lidské náročnosti?**

Odpovědi písemně zpracujte a sdělte si zjištění na společné schůzce týmu.

### Co se může stát?

Někdy zjistíte, že se akce povedla (přišlo dost lidí, odcházeli spokojení, někteří dokonce děkovali), ale když jste k sobě při evaluaci upřímní, vychází vám, že nenaplnila žádoucí výsledek (otázka číslo 1) nebo přímo vlastně nepřispěla k cíli rozvoje knihovny (otázka číslo 2).

Nemusí to být problém. Možná jste si prostě na začátku dali nerealistické cíle. Díky evaluaci se postupně naučíte své cíle zpřesňovat.

Možná jste si dali cíle realistické, ale pak vám to někde uteklo. Zjistěte, co jste měli udělat jinak, abyste si na to příště mohli dát větší pozor.

Je také možné, že se rozvojové cíle knihovny nepotkávají s potřebami lidí, kteří k vám chodí nebo, kteří chcete, aby k vám začali chodit. Pokud to pozorujete opakovaně už delší dobu (Snažíme se inovovat, děláme dobré akce, ale nechodí k nám noví lidé...), možná je čas na nějaký širší průzkum v komunitě. (Inspirujte se například v naší Metodice pro tvorbu Focus Group v knihovnách).

Evaluace není pouze k tomu, abychom se mohli poplácat po ramenou a zamávat zřizovateli před nosem grafy, i když i to je důležité. Měla by z ní kromě podložených úspěchů vzejít i zjištění a doporučení pro změny. Myslíte-li to s evaluací vážně, pište si z každé akce ponaučení (lessons learned) a pomůžete v budoucnu sobě i jiným neopakovat stejné chyby.

Rovněž aktivně sledujte časovou náročnost vašich aktivit či akcí a zbavujte se činností, které vám berou čas, ale nemají žádoucí dopady, netěší vás a zabírají váš pracovní prostor smyslupnějším aktivitám.

### Jak vám pomohou zjištění z evaluace při práci?

- Když zkombinujete zjištění z otázky 1 (proč?) a otázky 5 (úspěchy) z více akcí knihovny, získáte tím souhrn zajímavých informací pro zřizovatele a stakeholdery.

- Když si u každé akce zvlášť dokážete odpovědět na otázku 3 (přínos pro lidi) a zkombinujete ji s otázkou 1 (proč), objasníte sobě i stakeholderům přínos knihovny pro místní lidi, komunitu, okolí.
- Když na konci roku vyhodnotíte zjištění z otázky 2 (cíle knihovny) ze všech akcí knihovny, získáte tím přehled o tom, zda jako knihovna svoje strategické cíle plníte podle jejich priorit, zda některé neopomíjíte, nebo naopak některý přeplňujete.
- Když si z otázek 5 a 6 (podařilo se) zpracujete ponaučení, tzv. lesson learned, budete předcházet opakování chyb a můžete to i sdílet s dalšími knihovnami.
- Když zkombinujete odpovědi na otázky 1 (očekávaný výsledek) a 7 (externí faktory) zjistíte, jestli úspěch či neúspěch byl systémový a lze ho očekávat i příště, nebo jestli to byla souhra náhod.
- Když si poctivě vyhodnotíte otázku 8 (náklady) vůči ostatním otázkám, budete schopni prioritizovat akce své knihovny, ty neefektivní vyřadit a uvolnit si ruce pro inovace.



---

# Část 2

## Evaluační postupy pro organizaci

# Proč a pro koho

Druhá část metodiky je primárně určena pro vedoucí pracovníky a ředitele knihoven. Pokud se nechcete zaměřovat jen na nastavení evaluace jednotlivých akcí knihovny, můžete zvážit využití evaluačních postupů při hodnocení výkonu organizace, některého z jejích úseků, nebo k vyhodnocení určitého tématu. Kde cítíte, že vás tlačí bota? Chcete prokázat, že se vám v něčem dobře daří?

- Evaluace poskytuje informace o tom, jak dobře/špatně se něco udělalo a proč.
- Evaluace zjišťuje rozdíl mezi tím, čeho se dosáhlo a čeho mohlo být dosaženo.
- Evaluace umí rozlišit pro koho určitá intervence funguje, pro koho ne a proč.

Pokud si chcete udělat (byť jen částečnou) systémovou evaluaci ve své knihovně, vždy budete potřebovat znalost situace (např. jak se vyvíjí situace ohledně vaší činnosti dle statistických údajů; znalost a důkladné zmapování situace a možností ve vaší lokalitě; povědomí o tom, jaké plány má zřizovatel i další důležité aktéři v obci, ad.), jasnou vizi, čeho má být činností vaší knihovny dosaženo (ideálně ve formě teorie změny, která prováže vaše aktivity s žádoucími dopady — o tom, jak dělat teorii změny, se dozvíte dále) a vyhodnocení vašich akcí a činnosti. Jako řídicí pracovníci ale většinu těchto věcí kolem vaší knihovny víte, nebo se nad nimi umíte zamyslet a zjistit si je.

Nastavení evaluačního přístupu a zpracování evaluace vyžaduje čas a kapacity. Naplánujte s předstihem, co byste výhledově pro vaši knihovnu potřebovali vyhodnotit a v jakém sledu to uděláte.

Následující kapitoly této metodiky vám pomohou jednak s rámcem evaluace a udržením jejích obvyklých kroků, a za druhé také s vyzdvižením vašich výsledků vůči zřizovateli a veřejnosti.

# Krok za krokem evaluací v knihovně

## Analýza stakeholderů

1. Udělejte si analýzu stakeholderů (zainteresovaných stran) (metoda *stakeholder analysis*). Pro první pokus bude stačit, když si přehledně sepišete, kdo všechno má nebo může mít na činnost knihovny vliv a jak je zásadní, kdo je čím nápomocný, kdo může být potenciálním partnerem a proč je někdo či nějaká organizace naopak bariérou. Může jít o organizace, úřady i jednotlivce. Znalost prostředí a místních vlivů je důležitá, mj. vám v závěru pomůže s formulací doporučení (návazných kroků) ke zjištění z výzkumu.

## Teorie změny

2. Udělejte si teorii změny (metoda *theory of change*) nebo jinou vizualizaci toho, co jako knihovna děláte, a kam tím míříte. Teorie změny je graficko-textové vyjádření toho, jakým způsobem intervence (činnost knihovny) očekává, že dosáhne plánovaných změn (výsledků, dopadů). Přináší odpověď na otázku: **Jak si myslíme, že by „to“ mělo fungovat a za jakých podmínek?**

Obvyklé komponenty teorie změny jsou následující:

- **VSTUPY** — finanční, lidské a materiální hodnoty, které máte k dispozici.  
Příklady: knihovníci, finance, specifické znalosti a dovednosti zaměstnanců, partneři knihovny, využitelný materiál, nemovitosti a pozemky, ad.
- **AKTIVITY** — co přesně děláte, jaké služby zajišťujete, jaké aktivity a akce organizujete či podporujete.  
Příklady: vytváříme sousedskou semínkovnu, máme vzdělávací aktivitu s mladými Romy, připravujeme program pro seniory z domu s pečovatelskou službou, podporujeme místní mládež v pořádání akcí pro vrstevníky, ad.
- **VÝSTUPY** — co z aktivit vznikne, hmatatelné či počitatelné ukončení aktivit (např. počty různých typů účastníků akce, vytvořené publikace a jiná díla).  
Příklady: 20 nových zaregistrovaných uživatelů knihovny, otestovaný formát nové vzdělávací akce, nová komunitní zahrádka v obci, ad.
- **VÝSLEDKY** — behaviorální změna (co se na základě naší aktivity změní v chování lidí, osvojení dovedností, vytvoření vztahů, změna postojů či pocitů apod.), nebo změna situace (např. získání zaměstnání, vytvoření speciálního prostoru, vytvořená služba, nové partnerství,...), vysvětlující proč jsme aktivity a jejich výstupy dělali.

Příklady: Uživatelé knihovny se navzájem poznají a prohoubí se vztahy mezi nimi, zapojení lidé pochopí principy kritického myšlení a začnou ho využívat v každodenní praxi, lidé v obci získají pozitivní vztah k zahradničení a začnou pěstovat vlastní zeleninu, mladí lidé začnou v knihovně trávit více času, ad.

- **DOPADY** — systémová změna nebo strategický cíl, údaj o ideálním stavu, k jehož dosažení přispívají naše jednotlivé výsledky, ale přispívají k němu také další aktivity, které realizují ostatní angažovaní v dané oblasti.

Příklady: snížení počtu nezaměstnaných Romů v obci, obec dosáhne určitého stupně udržitelnosti, posílí se místní pospolitost a zvýší se sociální soudržnost lidí v obci, ad.

Doplňte do grafiky **LOGICKÉ VAZBY** — „když se stane X, bude následovat Y“ ve formě šipek mezi jednotlivými komponentami. Ukáže vám to, jestli vaše teorie dává smysl, jestli ty aktivity které děláte, skutečně mají šanci vést k výsledkům, které očekáváte. A uvidíte, kde máte kritická (tj. nepropojená) místa.

Nezapomeňte na **PŘEDPOKLADY** — teorie změny je stále jen teorie, a proto byste se měli zamyslet nad tím, za jakých okolností by to mělo fungovat (využijte i zjištění z analýzy stakeholderů). Můžete narazit i na **EXTERNÍ FAKTORY**, které neovlivníte, ale ony mohou ovlivnit vás.

Možná vás napadá otázka „A kolik těch žádoucích výsledků máme mít?“ Na to není univerzální odpověď. Záleží na tom, jakou šíři činností a aktivit se vaše knihovna zabývá, kolik toho od sebe očekává ve strategických cílech. Obecně lze říct, že méně „výsledků“ znamená cílenější činnost, a proto se tyto výsledky lépe dosahují i měří, než když je jich mnoho. Začněte s těmi pro vás nejdůležitějšími, prioritizujte.

Je nekonečné množství možností, jak vizualizovat teorii změny: logické vazby vedoucí zleva doprava, nebo shora dolů nebo dokonce kruhovitě. Prostřednictvím velikosti obrazců či jejich orámováním můžete přidávat nebo ubírat jednotlivým komponentám důležitost, nebo naopak nechat všechny stejně velké. Můžete, ale nemusíte, využívat různé typy šipek (šířky a barvy) pro vyjádření síly logických vazeb. Na stylu vizualizace nezáleží, udělejte si ji tak, abyste se v ní vyznali.

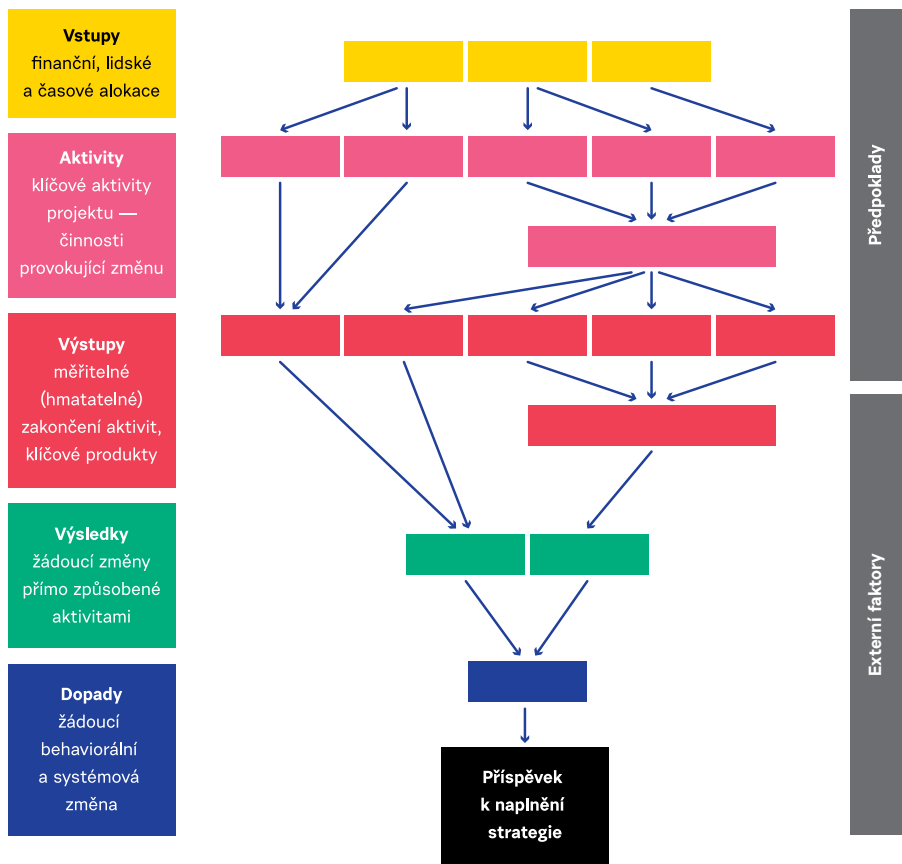
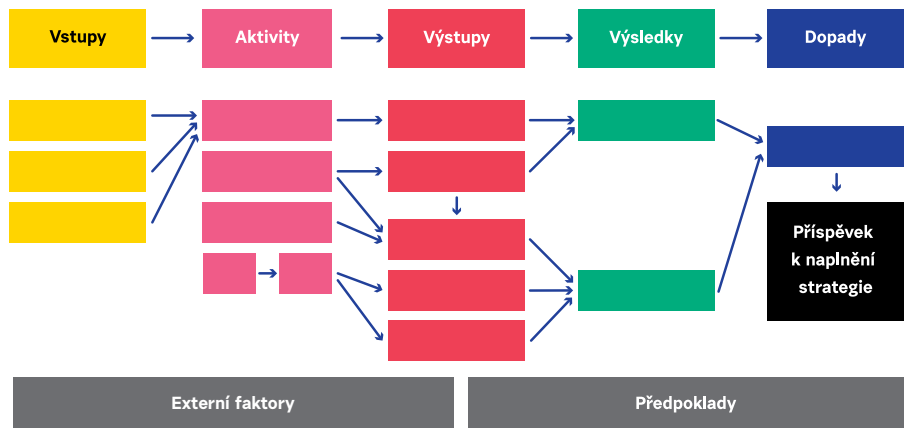
### Jak na teorii změny krok za krokem

1. Pokud můžete, začněte od formulace svých, pro knihovnu individuálních, žádoucích **výsledků**:

*Čeho se jako knihovna snažíme dosáhnout ve svém bezprostředním okolí / pro osamělé seniory / pro problematickou mládež / pro sociálně slabé rodiny / pro studující mládež / pro posílení komunity?*

## Ukázky lineárních typů vizualizace teorie změny

### Teorie změny jako vizualizace logických kroků mezi činnostmi a žádoucími dopady



Vyzdvihněte vaše nejdůležitější cíle, oblasti, ve kterých máte reálnou ambici dosáhnout měřitelné/pozorovatelné změny.

2. Pokud máte vytvořenou strategii knihovny, využijte ji při formulaci **výsledků**, a také při formulaci **dopadů**.
3. Pro **dopady** využijte i návaznost na regionální či národní strategie (jako je například *Koncepce rozvoje knihoven v ČR*).
4. Vezměte svoje činnosti a akce a jednotlivě (nebo v tematických blocích, které si podrobně rozeberete zvlášť) je vypište do **aktivit**.
5. U každé aktivity nebo jejich tematického bloku si odpovězte na otázku: *Čím by měla tato aktivita končit / co by mělo vzniknout / kdo by se jí měl účastnit, abychom považovali její průběh za úspěšný?* Odpovědi doplňte do **výstupů**.
6. U každé aktivity nebo tematického bloku se zamyslete nad nutnými **vstupy**, které musíte mít, aby bylo možné kvalitně pracovat.
7. Nakonec procházejte políčka s texty a doplňujte **logické vazby**:
  - *Když budeme mít..., tak uděláme...*
  - *Když uděláme..., tak vytvoříme...*
  - *Když uděláme a vytvoříme..., tak tím způsobíme, že...*
  - *Když způsobíme, že... , tak tím přispějeme k...*
8. Teorie změny je stále jen teorie — na závěr si shrňte nutné **předpoklady** k tomu, aby to takto fungovalo v praxi a zamyslete se, jaké **faktory** by to mohly ohrozit nebo podpořit. *Co je potřeba, aby bylo, aby „to“ takto šlo?*

Pozor! Nesnažte se logické vazby násilně „nějak“ vnutit mezi všechny komponenty TZ, které jste si připravili, protože si tím jen ztížíte následnou analýzu.

Když dokončíte vizualizaci, důkladně si ji projděte a vyhodnoťte, jestli vaše teorie dává smysl: jestli ty aktivity které děláte, skutečně mají šanci vést k výsledkům, které očekáváte:

- Může se stát, že očekáváte výsledky, ke kterým vám žádné aktivity nevedou.
- Může se stát, že děláte aktivity, které nepřispívají k žádnému žádoucímu výsledku.
- Může se stát, že máte k dispozici méně zdrojů (vstupy), než kolik jich očekávané aktivity potřebují k realizaci.
- Může se stát, že vám chybí některý druh vstupů (např. expertíza nebo finance) k provedení některé z naplánovaných aktivit ad.

Vyhodnocení teorie změny vám řekne, jak logická je vaše představa. Jak s touto znalostí naložíte, je na vás.

## Evaluační otázky

3. Díky analýze stakeholderů a teorii změny už máte celkový obrázek. Teď se zamyslete, kde vás tlačí bota — co teď nejmíc potřebujete zjistit? Možnosti evaluace jsou téměř nekonečně široké, ale načekali byste se, než byste zjistili všechno. Proto specifikujte svoje potřeby do několika **evaluačních otázek**, a tím zarámujte připravovaný **evaluační výzkum**. Žádný dobrý předpřipravený seznam evaluačních otázek k dispozici není, protože si je musíte ušít na míru svých potřeb, obvykle vypadají například takto:

### Příklady evaluačních otázek

- Jaké přínosy má spolupráce naší knihovny s místní neziskovou organizací podporující sociálně znevýhodněné děti?
- Do jaké míry jsou služby pro mládež v naší knihovně navrženy tak, aby přinášely žádoucí dopad, že v našich prostorách budou mladí z okolních domů trávit až několik hodin denně?
- Jakých zamýšlených dopadů jsme dosáhli tím, že měsíčně vydáváme newsletter v tištěné a elektronické formě?
- Na které z našich tématických akcí chodí návštěvníci opakovaně a proč?
- Jakou pomoc by potřebovali pracující rodiče malých dětí žijící v okolí naší knihovny a knihovna by jim ji mohla poskytnout?
- Mají lidé žijící v našem městě dostatečné povědomí o tom, co jim naše knihovna nabízí?

Začněte maximálně s 3 evaluačními otázkami, které vám dají odpověď na to nejnmutnější. Výzkum dá práci, tak si nenaložte příliš mnoho naráz, ať to zvládnete v klidu. Nechte si něco na příště.

## Evaluační matice

4. K evaluačním otázkám si doplňte informace do **evaluační matice** (*evaluation design matrix*). U každé otázky se zamyslete, jestli v sobě skrývá podotázky, které vás zajímají. Pak si ke každé otázce napište zdroje dat, abyste věděli, od koho nebo odkud potřebná data získáte. Když víte od koho, zamyslete se, jakou metodou nebo nástrojem data nejlépe získáte (může jít o rozhovor, dotazník, anketu, fokusní skupinu, pozorování, případovou studii, rešerši sekundárních zdrojů, veřejné statistiky, ad.) A promyslete si, zda to stačí vědět jednorázově, nebo jestli budete sbírat data opakovaně.

Tady ta část, kde navrhujete výzkum, není snadná, pokud se na to necítíte, domluvte si konzultaci s někým, kdo výzkumy dělá, nebo začněte v malém.

Když se podaří zařadit **triangulaci dat**, což znamená, že na tematicky stejnou otázku získáte odpověď z více různých zdrojů (např. dotazníkem od účastníků a rozhovorem s organizátorem), bude vaše evaluace robustnější a zjištění důvěryhodnější.

### Ukázka evaluační matice

EO	Zdroje dat a metody výzkumu	Frekvence sběru dat	Termín
EO 1 Jaké přínosy má spolupráce naší knihovny s místní NNO podporující sociálně znevýhodněné děti? — EO 1.1 — přínosy akcí organizovaných knihovnou — EO 1.2 — přínosy akcí NNO, kde knihovna je poskytovatelem prostoru	Pozorování na místě při běžící akci  Rozhovory s: — zaměstnanci NNO — rodiči dětí (min. 20×) — dalšími návštěvníky knihovny (min. 40×)  Online dotazník pro: — učitele v místní ZŠ — Městskou policii  Fokusní skupina: — s dětmi, které akce pravidelně navštěvují  Rešerše dokumentace: — zpráva o činnosti NNO	— při každé akci  — po každé akci — příležitostně — příležitostně  — jednorázově — jednorázově — jednorázově  — jednorázově	— září až červen  — září až červen — září až červen — září až červen  — po 7 měsících od zahájení akcí (duben) — po 8 měsících účasti na akcích (květen)  — únor (za předchozí rok)
EO 2 Mají lidé žijící v našem městě dostatečné povědomí o tom, co jim naše knihovna nabízí? — EO 2.1 mládež do 18 let — EO 2.2 dospělí pracující — EO 2.2 dospělí neaktivní (studenti, rodiče na MD...) — EO 2.3 dos. nezaměstnaní — EO 2.4 senioři	Dotazníkové šetření formou papírových vzkazů a schránek na veřejných místech (obchody, restaurace, úřady, zastávky MHD, pošta, školy, ad.)  Online dotazníkové šetření dostupné přes Facebook a web knihovny, a přes stránky MěÚ.	1× ročně sběr dat po dobu 2 měsíců	— září a říjen sběr dat

### Jmenování evaluátora

- Když už víte, co, od koho a jak potřebujete zjistit, zbývá domluvit, **kdo to udělá, a začít**. Určete člověka, který se evaluaci bude v knihovně věnovat (dále evaluátor) a dejte mu



patřičné pravomoce a podporu (např. průvodní dopis, bude-li oslovovat někoho mimo knihovnu, informujte ostatní zaměstnance knihovny o tom, že teď bude na evaluaci pracovat) a kapacity (čas v rámci pracovní doby, případně rozpočet pro práci externího evaluátora).

### Výzkumné otázky

6. Evaluátor musí evaluační otázky rozpracovat do podoby **výzkumných otázek** vhodných pro jednotlivé nástroje sběru dat a následně provést rozhovory, udělat dotazníková šetření, zorganizovat fokusní skupinu, ad. dle plánu v evaluační matici.

#### Ilustrativní příklady možných výzkumných otázek navazujících na evaluační otázku:

*EO 1 Jaké přínosy má spolupráce naší knihovny s místní NNO podporující sociálně znevýhodněné děti? — EO 1.1 - přínosy akcí organizovaných knihovnou*

Struktura odpovědi na EO	Ilustrativní text odpovědi na EO
Otázky pro rozhovory se zaměstnanci NNO	<p>Jak děti a jejich rodiče reagovali na možnost účastnit se kromě aktivit vaší organizace také akcí organizovaných knihovnou?</p> <p>...</p> <p>Vedlo rozšíření nabídky aktivit díky spolupráci knihovny s vaší organizací k nárůstu počtu dětí a rodičů, kteří využívají vašich služeb?</p> <p>...</p> <p>Můžete se s námi podělit o neformální zpětnou vazbu, kterou vám děti a rodiče říkají, když přijdou k vám po akci v knihovně? O čem nejvíce mluví?</p> <p>...</p> <p>V čem vidíte největší přínos toho, že tyto děti a rodiče tráví svůj čas na akcích pořádaných knihovnou?</p> <p>...</p> <p>Víte o konkrétním příkladu, kdy naše společná podpora způsobila v některé sociálně znevýhodněné rodině změnu? Čím a jak jsme pomohli?</p> <p>...</p>
Otázky pro online dotazník pro: — učitele v místní ZŠ	<p>Do jaké míry máte povědomí o tom, že NNO XY a městská knihovna společně organizují podpůrné aktivity pro místní sociálně znevýhodněné děti? (<i>vyberte jednu odpověď</i>)</p> <p>— Moc o tom nevím (<i>poděkovat a ukončit dotazování</i>)</p> <p>— Slyšel(a) jsem o několika konkrétních akcích</p> <p>— Mám o tom dobrý přehled</p>

Struktura odpovědi na EO	Ilustrativní text odpovědi na EO
<p>Otázky pro online dotazník pro: — učitele v místní ZŠ</p>	<p>Jsou mezi vašimi žáky i děti, o kterých víte, že se účastní aktivit knihovny a NNO XY? (vyberte jednu možnost)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Nevím o tom, že by tyto děti byly mezi mými žáky.</li> <li>— Jednou či dvakrát jsem od svých žáků o takové akci slyšel(a).</li> <li>— Učím více žáků o nichž vím, že se těchto akcí účastní.</li> </ul> <p>Aktivity knihovny a NNO XY se zaměřují především na... (...mysluplné trávení volného času, ...podporu čtenářství, ...doučování dle potřeby, ...zpřístupnění technologií ad.). Vidíte v rámci vaší výuky a komunikace s žáky nějaké konkrétní přínosy a vlivy, které ty akce na děti mají? Napište prosím příklady: ...</p> <p>Pokud byste měl(a) celkově zhodnotit přínos toho, že se děti zejména ze sociálně znevýhodněných rodin účastní akcí knihovny a NGO XY, která z vyjádření jsou vám nejbližší? (Vyberte jedno či více tvrzení, nebo napište vlastní odpověď):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Žáci se po účasti na akcích knihovny a NNO stali otevřenější a lépe komunikují ve společnosti dalších lidí.</li> <li>— Žáci, kteří byli dříve spíše samotáři, se nyní po akcích knihovny a NNO lépe začlenili do kolektivu třídy.</li> <li>— Po účasti na akcích knihovny a NNO mají žáci ve škole lepší prospěch.</li> <li>— Akce knihovny a NNO XY jsou zážitkem, o kterém žáci s potěšením hovoří s ostatními dětmi.</li> <li>— Žádnou změnu jsem u zapojených žáků nepozoroval(a).</li> <li>— Aktivity knihovny a NNO XY dle mého názoru dětem škodí.</li> <li>— Netroufám si přínosy nijak hodnotit / nechci odpovědět.</li> <li>— Jiná odpověď: ...</li> </ul>

Poznámka k tvorbě výzkumných otázek: každou formulaci otázky zvažte i z hlediska následného způsobu vyhodnocení odpovědí. Přejete-li si její zjištění prezentovat ve formě grafu (např. formou procentuálního vyjádření v koláčovém grafu) využijte uzavřený typ otázky, kde předpřipravíte výběr z odpovědí a umožníte vybrat jen jednu z variant. Zajímá-li vás četnost odpovědí, umožněte výběr více odpovědí současně a následně vytvořte sloupcový graf. Jde-li vám naopak o zjištění stavu, o kterém toho víte málo a především ho chcete pochopit, navrhnete otevřenou otázku s volnou odpovědí, kde se mohou respondenti vyjádřit bez omezení.

## Analýza

7. Sesbíraná data evaluátor **analyzuje** a formuluje z nich zjištění do podoby **odpovědí na jednotlivé evaluační otázky**.

## Ilustrativní příklad odpovědi na evaluační otázku

EO 1 Jaké přínosy má spolupráce naší knihovny s místní NNO podporující sociálně znevýhodněné děti?

Struktura odpovědi na EO	Ilustrativní text odpovědi na EO
Kdo a co	Společně s Nízkoprahovým klubem Jitrocel u nás v městské knihovně v období září až červen organizujeme jedenkrát týdně vzdělávací akce cílené na starší žáky ze sociálně slabších rodin navštěvující místní ZŠ.
Proč (žádoucí dopad)	Těmto žákům chceme pomoci úspěšně projít přijímacím řízením na SŠ, i když to mají doma obtížné.
Výstupy (indikátory — počet)	Podařilo se nám do těchto akcí, kterých letos proběhlo celkem 38, opakovaně zapojit už 53 mladých lidí (12—16 let) žijících v okolí knihovny.
Výsledky (čeho se dosáhlo plně přičitatelně intervencí)	Na základě výzkumu (dotazníkem a rozhovory) mezi těmito staršími žáky jsme si ověřili, že 42 z nich (79 % z 53 celkem) si skutečně podalo u nás v knihovně během akce připravenou přihlášku na SŠ, napsali a odevzdali požadovanou motivační esej a přišli včas na přijímací zkoušky.
Dopady (čeho se dosáhlo díky intervencí a dalším faktorům)	Celkem 31 (58 % z 53 celkem) z žáků pravidelně docházejících na společné akce NNO Jitrocel a knihovny bylo přijato ke studiu na SŠ. Téměř polovina ze současných (či budoucích již přijatých) SŠ studentů uvedla, že bez podpory v knihovně by si přihlášku nepodali nebo spíše nepodali. Většina navíc uvádí, že díky přípravě na naší vzdělávací akci věděli, jak přijímací řízení proběhne, co si mají vzít s sebou, kdy a kam přijít.
Podložení dopadů externími daty a alternativní vysvětlení	Podle statistik naší partnerské ZŠ se za poslední dva roky, kdy tyto vzdělávací akce knihovna s NNO Jitrocel pořádá, zvýšil počet žáků podávajících si přihlášku na SŠ o 21 %, přičemž nárůst nebyl způsoben prostým nárůstem počtu žáků.
Návaznost na strategie a koncepce rozvoje	Touto aktivitou knihovna přispívá k naplňování strategického cíle rozvoje města “zvýšit vzdělanost v sociálně rizikových lokalitách podporou vzdělávání mládeže.”
Evaluační doporučení	<ul style="list-style-type: none"><li>— Zjištění z evaluace doporučují, aby byla provedena analýza SŠ, na které se žáci z potenciálně zapojitelných ZŠ nejčastěji hlásí, zejm. z hlediska délky jejich studijních programů (4letý / 6letý / 8letý/ ad.), aby byly vzdělávací akce knihovny a NNO Jitrocel včas nabídnuty všem žákům, kteří mají možnost se hlásit v různém věku na různé typy dostupných SŠ.</li><li>— Doporučuje se posílení spolupráce s rodiči žáků, kteří se akcí účastní opakovaně, aby tito nejlépe alespoň tři měsíce před přijímacím řízením cítili maximální podporu, jak ze strany institucí, tak ze strany rodiny.</li></ul>

Struktura odpovědi na EO	Ilustrativní text odpovědi na EO
Evaluační doporučení	<p>— Vzhledem k již prokazatelným úspěchům by organizátoři akce měli zvážit zapojení zřizovatele, např. formou předání diplomů starostou úspěšným absolventům prvního ročníku SŠ z podpořených žáků. Takové zapojení by jednak zvýšilo informovanost mezi rodiči (přítomností redaktora z lokálního deníku na akci), ale také přineslo zúčastněným ocenění za odvedenou práci a zvýšilo motivaci v ní pokračovat.</p> <p>(+ doplňte tato zjištění o případovou studii nebo příběh jednoho či více z podpořených žáků, viz další kapitoly této metodiky)</p>

### Prezentace zjištění

8. Na závěr sdílejte poznatky a **prezentujte svá zjištění** např. vašemu týmu, řediteli a zřizovateli. Obvykle evaluátor odevzdává po ukončení své práce **evaluační zprávu**, kde shrnuje zadání, metodický postup (s popisem jeho limitů) a výsledky (zjištění), ale je čistě na vás, v jaké formě závěr nejlépe využijete.

### Evaluační doporučení

9. Pokud jste byli s tím, kdo evaluaci zpracovává, domluveni na tom, že sám zkusí ze zjištění naformulovat i **evaluační doporučení** (tj. návrhy změn, které by se měly v návaznosti na evaluační zjištění udělat), tak by měla následovat diskuze s týmem nad realizovatelností a užitečností jednotlivých návrhů a jejich finalizace.
- Děláte-li evaluaci stejné oblasti opakovaně, nebo máte více evaluačních doporučení z různě zaměřených evaluací, je vhodné míru jejich naplnění sledovat, aby doporučení v čase nezapadla a evaluace skutečně vedla k žádoucím změnám.
10. Máte hotovou evaluaci, **pochvalte tým**. Není-li společenskovědní výzkum váš denní chleba a došli jste jednotlivými kroky až sem, je jisté, že za sebou máte velký kus náročné práce. Někaké nedostatky nebo nápady, jak by se to dalo udělat lépe, se objevují vždy, ale teď už je nechte za sebou, oslavte úspěch, pochvalte tým a jděte s výsledky za stakeholdery.
- Ostatní kolem vás se domnívají, že něco vědí. Vy jste se právě zařadili do evidence-based komunity těch, kteří se rozhodli postupovat na základě podložených zjištění.

## Příklad záznamu pro sledování plnění evaluačních doporučení

**Název evaluace**

Ukázka v metodice evaluace  
akcí knihovny

**Zpracovatel**

Jiřina Svitáková, Ph.D.

**Datum**

8. 4. 2020

Kontrola plnění: 5/2020

**Označení (číslo doporučení)****Název doporučení**

Zapojení zřizovatele pro posílení dopadů akce

**Detaily doporučení:**

Vzhledem k již prokázaným výsledkům spolupráce knihovny a NNO Jitrocel na akcích pořádaných pro zvýšení úspěchů v přijetí na SŠ u starších žáků místní ZŠ ze sociálně slabších rodin, by organizátoři této série akcí měli zvážit zapojení zřizovatele knihovny a příspěvatele do rozpočtu NNO Jitrocel, kterým je v obou případech město XY a městská část XYZ.

Evaluátor navrhuje např. formu předání diplomů starostou úspěšným absolventům prvního ročníku SŠ z podpořených žáků.

Cílem doporučení je jednak zvýšení informovanost mezi rodiči potenciálních účastníků těchto akcí v lokalitě (prostřednictvím přítomností redaktora z lokálního deníku na akci a příspěvků na sociálních sítích zapojených organizací), ale také zdůraznění ocenění zúčastněným za odvedenou práci spojenou s posílením jejich postavení v komunitě (vzorový příklad) a zvýšení motivace oceněných jednotlivců ve studiu pokračovat.

**Kdo zodpovídá za zavedení doporučení (osoba/organizace)?**

Za místní knihovnu zodpovídá za jednání se zřizovatelem ředitel knihovny.

Za NNO Jitrocel zodpovídá za jednání s městským úřadem člen správní rady.

**Způsob řešení doporučení — plán zavedení do praxe:**

květen — neformální projednání této možnosti se starostou při příležitosti XY

začátek června — předložení formálního návrhu na zasedání zastupitelstva

konec června — slavnostní předání diplomů absolventům

**Zdůvodnění nepřijetí doporučení nebo jeho části:**

—

**Poznámky k průběhu projednávání nebo zpracování tohoto doporučení:**

4/2020:

— NNO Jitrocel si nepřeje se na řešení tohoto doporučení podílet, ale souhlasí s realizací, pokud to zajistí knihovna.

— Pozvat na slavnostní předávání zástupce z partnerské ZŠ.

5/2020

— ...

# Podpory monitoringu a evaluace v knihovně

Existuje více způsobů, jakými knihovny vyhodnocují svoji činnost a prezentují svoje výsledky. Částečně jsou požadavky pevně dány z centrální úrovně, ta ale nezasahuje do hloubky individuality každé knihovny. Věnuje-li se vaše knihovna něčemu, co centrální monitorovací indikátory nezachytí, vytvořte si vlastní indikátory a využijte možnosti, že mohou být i kvalitativního typu. Obdobně můžete šedivost centrálních statistik zlidštit využitím příběhů a případových studií, které nápaditě dokreslí, co se za statistickými čísly skrývá.

## Metodické okénko: V čem spočívá rozdíl mezi “monitoringem” a “evaluací”?

### Monitoring

- průběžné až rutinní sledování
- sleduje jak jsou naplňovány hodnoty indikátorů měřící postup intervence
- interní aktivita projektového týmu
- používá se pro sběr dat o aktivitách, výstupech a výsledcích projektu, a k měření výkonu programu
- poskytuje jeden z typů vstupních dat pro evaluace

### Evaluace

- prováděna periodicky (nebo jednorázově) a její realizace je časově omezená
- vyhodnocuje data získaná různými metodami
- může být prováděna interně projektovým týmem, externím specialistou nebo společně (participativně)
- poskytuje (periodickou) zpětnou vazbu zadavateli a stakeholderům

## Jaké jsou doplňující se role “monitoringu” a “evaluace”?

### Monitoring

- objasňuje využitím čísel cíle intervence
- propojuje aktivity a jejich zdroje s cíli
- přeformulovává cíle na výkonnostní indikátory, kterým nastavuje vstupní (baseline) a cílové hodnoty
- rutinně sbírá data o vývoji hodnot indikátorů, porovnává aktuální stav s cílovou hodnotou (sleduje míru naplnění)
- reportuje vývoj hodnot manažerům a ukazuje na problémové oblasti

### Evaluace

- analyzuje proč jsou nebo nejsou a u koho dosahovány očekávané výsledky
- identifikuje příčinné souvislosti mezi aktivitami a dosaženou změnou (výsledkem)
- přezkoumává proces implementace
- zjišťuje vznik nezamýšlených dopadů
- předává zkušenosti (lessons learned), vyznačuje úspěchy a formuluje doporučení

## Monitoring (indikátory) nad rámec sběru centrálních statistických dat

Indikátory (objektivně měřitelné ukazatele) dodávají podklady pro odpověď na otázku: *Jak poznáme úspěch, když ho uvidíme?*

Pokud si chcete vytvořit vlastní indikátor k činnosti nebo akcím, které děláte, ať už kvantitativního nebo kvalitativního typu, myslte na to, aby byl “CREAM”:

- se srozumitelnou definicí a jednotkou (**Clear**),
- relevantní vůči měřené skutečnosti (**Relevant**),
- s obhajitelnými náklady na sledování (**Economic**),
- odpovídající potřebám uživatele — vašim potřebám (**Adequate**),
- s periodicky sledovatelným vývojem (**Monitorable**).

Zamyslete se a doplňte si odpovědi k následujícím otázkám:

- Jaký je název indikátoru a jeho definice (včetně jednotky)?
- Jaký zdroj dat máme k dispozici, odkud budeme jeho hodnoty získávat?
- Jaká bude metoda sběru dat (jak budeme hodnoty získávat)?
- Kdo bude hodnoty sbírat?
- Jaká by byla vhodná frekvence sběru dat — jak často budou hodnoty sbírány?
- Jaké budou náklady na pravidelný sběr dat?
- Lze očekávat obtíže nebo komplikace při získávání hodnot indikátoru?
- Kdo bude analyzovat a reportovat získaná data?
- Kdo a k čemu bude reportovaná data využívat?
- Existuje návaznost na další indikátory? (např. výstup—výsledek, nebo rozpady na dílčí indikátory)

### Příklady navazujícího výstupového a výsledkového indikátoru kvantitativního typu:

**Typ indikátoru:** výstupový

**Název:** **Počet podnětů od mladých uživatelů knihovny** (celé číslo)

**Definice:** Indikátor sleduje počet “lístečků” s podněty k fungování prostoru pro mladé (13 až 20 let) návštěvníky knihovny, které byly za kalendářní měsíc vloženy do boxu u vstupních dveří nebo ústně předány přítomnému knihovníkovi, který je zapsal do evidence. Obsahuje-li jeden lísteček více tématicky různých podnětů, započítává se vícekrát. Neobsahuje-li lísteček skutečný podnět ke změně (ale například stížnost nebo vtip), nezapočítává se.

**Analýza:** Hodnotu měsíčně sleduje a vyhodnocuje vedoucí oddělení pro mládež.

**Využití:** Počet podnětů od uživatelů proxyindikuje míru jejich zájmu na využívání a rozvoji místa, které jim knihovna nabízí k participativnímu využití. V případě, že by měla tato možnost zpětné vazby výkyvy nebo nebyla mladými poskytována, je nutné analyzovat proč (např. Jak bylo naloženo s předchozími podněty a jak to bylo komunikováno uživatelům? Vědí uživatelé o možnosti, že mohou svoje podněty knihovně předat, a pokud ano, proč ji nevyužívají? apod.)

**Typ indikátoru:** výsledkový

**Název:** **Podíl úspěšných podnětů od mladých uživatelů knihovny (%)**

**Definice:** Úspěšný je takový podnět od mladého uživatele knihovny, který knihovna pozitivně reflektovala, uvedla ho do praxe a informovala o tom uživatele “prostoru pro mladé (13 až 20 let) návštěvníky” knihovny. Podíl je uváděn v návaznosti na “počet podnětů” celkem jako % úspěšných ze všech započítaných.

**Analýza:** Hodnotu měsíčně sleduje a vyhodnocuje vedoucí oddělení pro mládež.

**Využití:** Indikátor sleduje snahu knihovny zapojit svoje mladé uživatele a současně schopnost knihovny reagovat na jejich potřeby. Nebude-li dosažená hodnota indikátoru manipulována (např. umělým zvyšováním procenta úspěšnosti započítáváním nesouměřitelných podnětů apod.), může sloužit jako snadno pochopitelný důkaz vstřícnosti a rozvoje knihovny. V případě, že by podíl úspěšných podnětů zůstal dlouhodobě velmi nízký nebo se propadl, je nutné analyzovat proč (např. Změnily se nějak texty lístečků s podněty z obecného hlediska? Opakují se podněty, které knihovna nemůže reflektovat a proč? ad.)

### Kvalitativní indikátory

Vzhledem ke své vyšší pracnosti při sledování vývoje hodnoty, nejsou kvalitativní indikátory využívány tak často jako kvantitativní. Šikovně je použijte ve chvíli, kdy chcete vyjádřit a dlouhodobě sledovat vývoj v průběžně se měnící situaci a zachyťte ho vlastní kvalitativní škálou. U kvalitativních indikátorů je velmi důležité, abyste uměli popsat, co znamenají jednotlivé úrovně vaší škály, resp. jakými charakteristikami stavu se od sebe liší a jak na sebe navazují. Dosažená hodnota je vždy doplňována popisným komentářem.

Pro zmírnění subjektivity při hodnocení aktuální situace a pro srovnatelnou kontinuitu při hodnocení je dobré, pokud hodnotu dlouhodobě stanovuje více stejných osob společně.



### **Příklad kvalitativního indikátoru:**

**Název:** Míra fungování “prostoru pro mladé (13 až 20 let) návštěvníky knihovny

**Definice:** Indikátor na pětibodové škále s doplněným kvalitativním komentářem sleduje v čase vývoj ve fungování “prostoru pro mladé (13 až 20 let) návštěvníky” knihovny, přičemž výchozím stavem je existence takového prostoru v knihovně (prostor pro mladé uživatele byl vytvořen) a ideálním stavem je jeho časté a participativní využívání žádanou cílovou skupinou.”

**Analýza:** Hodnotu měsíčně sledují a společně vyhodnocují vedoucí oddělení pro mládež, její/jeho zástupce a alespoň jeden knihovník z oddělení služeb.

**Využití:** Indikátor v čase sleduje, jak je naplňován cíl a zúročena investice, kterou knihovna vložila do vytvoření prostoru upravovaného pro potřeby svých mladých uživatelů.

#### **Škála hodnot indikátoru:**

- Hodnota 0: Knihovna nedisponuje samostatným prostorem pro mladé (13—20 let), tato cílová skupina využívá jen možnosti dětské (do 15 let včetně) nebo dospělé sekce.
- Hodnota 1: Prostor pro mladé (13—20 let) byl vytvořen. Cílová skupina jej částečně využívá (zejm. nárazově při akcích organizovaných knihovnou), průběžně není kapacitně vytížen.
- Hodnota 2: Prostor pro mladé (13—20 let) byl vytvořen a nárazově je dále rozvíjen na základě podnětů od zaměstnanců knihovny a od cílové skupiny. Ta jej využívá nárazově i průběžně, ale nevyužívá jeho kapacitu plně a spíše než pořádání vlastních aktivit využívá akcí organizovaných knihovnou.
- Hodnota 3: Prostor pro mladé (13—20 let) byl vytvořen a je kontinuálně dále rozvíjen zejména na základě podnětů od cílové skupiny. Ta jej využívá nárazově i průběžně, využívá plně jeho kapacitu a kromě účasti na akcích knihovny participuje pořádáním vlastních aktivit.
- Hodnota 4: Prostor pro mladé (13—20 let) byl vytvořen a po období rozvoje na základě podnětů od cílové skupiny je nyní v maximální míře přizpůsoben jejím potřebám. CS prostor využívá nárazově i průběžně, využívá jeho kapacitu na maximální hranici možností, návrhů participativních aktivit je více, než je kapacita knihovny.

## Příběhy návštěvníků knihovny a případové studie

Případové studie (metoda *case studies*) jsou v evaluaci využívány pro hlubší poznání dopadů projektu na prostředí a na zasažené cílové skupiny, nebo také k ilustraci dosažené konkrétní změny. V případě knihoven se nabízí využít je jako druhý krok, doplněk k popisu toho “co jako knihovna děláme” směrem k vyjádření “komu to pomáhá.”

Případové studie jsou přesvědčivé a obvykle jsou schopny zaujmout čtenáře jinak spíše nudných dokumentů, jako jsou výroční reporty, monitorovací zprávy, zprávy o stavu, zprávy z realizace apod. Pozor ale na to, že závěry z případové studie nelze generalizovat, tato metoda nedokáže říct, zda jde o ojedinělý případ, nebo o rozšířený problém (či úspěch).

Je celá řada typů případových studií, pro potřebu knihovny zlidštit popis dopadů své činnosti a ukázat je na pochopitelných příkladech, se nejlépe hodí typ “popisná ilustrativní” případová studie. Ta má deskriptivní charakter a jejím cílem je přidat příklad k obecné informaci o aktivitě. Tyto případové studie primárně popisují, co se děje a proč, aby ukázaly, jaká je situace.

Pokud cítíte případovou studii jako příliš velký krok, začněte prostě sbíráním příběhů návštěvníků, kteří vaši knihovnu za určitým účelem navštěvují, a které svým individuálním způsobem reprezentují nějaký úspěch (metoda *success stories*). Vaším cílem je získat pozornost čtenáře, chcete, aby se o dané téma začal zajímat.

### Otázky podporující vytváření příběhu

- Kdo příběh vypravuje, knihovnik nebo návštěvník? V kterém městě a v jaké době se odehrál?
- V jakém kontextu se příběh stal? (Např. uveďte příběh vyprávěním o tom, co jste zrovna dělali, když to začalo. Zmiňte podrobnosti o lidech, kterých se situace týkala.)
- Co se stalo? (Popište situaci, kterou jste řešili a její okolnosti.)
- Jak se situace vyvíjela dále? (K jakým zvratům došlo? Opakovalo se to později znovu? Co jste komu řekli? Jak lidé reagovali?)
- Jak to celé nakonec skončilo? (Co se změnilo? Komu jste pomohli? Co se podařilo nebo nepodařilo?)
- V čem byla role knihovny a knihovníků v příběhu nepostradatelná? (Proč jste zvládli tu situaci lépe, než by to zvládl někdo jiný? Je někdo jiný, kdo by tu situaci řešil nebo není? Jaké své specifické schopnosti a znalosti jste při řešení využili?)
- Když máte příběh hotový, napadá vás pro něj výstižný název? Máte ilustrační fotky?
- Příklady názvů příběhů:
  - *Moje šťastnější babička... pije kávu s kámoškama v knihovně*
  - *Nejlepší odpoledne s ozobotem*
  - *Vítej, i když jsi švorc a svět tě štve!*
  - *Jak jsem se z knihovníka stal designérem služeb*
  - *Když nejdou lidi do knihovny, jde knihovna k lidem*

Jestli je váš příběh dobrý, můžete hodnotit “success” přístupem: Je jednoduchý (*Simple*)? Je překvapivý (*Unexpected*)? Je konkrétní (*Concrete*)? Je uvěřitelný (*Credible*)? Bere za srdce (*Emotional*)? Je to příběh se začátkem a koncem (*Stories*)?

### Parametry k vytvoření jednoduché deskriptivní případové studie

- Určete si, jaký “případ” je předmětem vašeho zájmu (Chcete popsat změnu u jednotlivce? Nebo chcete popsat situaci u konkrétní cílové skupiny? Nebo chcete popsat nějaký fenomén a ilustrovat jím jednání různých typů návštěvníků?)
- Příklady názvů případů:
  - *Fenomén samoty: jak naše knihovna mění životy seniorů ve svém okolí*
  - *Knihovnik jako pomocná ruka znevýhodněných žáků místní ZŠ*
  - *Inspirace z knihovny: vliv cyklu přednášek cestovatelů v na trávení letních prázdnin mladých dospělých z naší lokality*
  - *Komunitní zahrádka naší knihovny: spojujeme generace*
  - *Knihovna radí a podporuje: méně trnitá cesta z dluhů*
  - *U nás v bezpečí — prostor naší knihovny má místo pro každého*
  - *Milostivé léto: jak odpuštění prohřešků znovuoživilo návštěvníky knihovny*
- Základním principem případové studie je “popsat a poznat do hloubky” studovaný případ (proto jsme i v této metodice oddělili jednoduché “příběhy” od “případových studií”). Pro případovou studii je nutné posbírat různými metodami co největší množství materiálu k určitému tématu, aby následně bylo z čeho obsáhlý popis vytvořit.
- Obvyklé metody sběru dat pro případové studie jsou hloubkové rozhovory a pozorování na místě v kombinaci s rešerší dokumentace. Využít lze samozřejmě ale i další metody a postupy, jako je dotazníkové šetření, nebo fokusní skupiny apod.
- Plánujete-li dělat případových studií více, je z metodického hlediska vhodné připravit si protokol (šablonu), do které budete uvádět svoje zjištění ve srovnatelné struktuře.
- Při analýze dat pro formulaci zjištění je v případové studii potřebné klást důraz na triangulaci dat. Jde o ověřování zjištění/informace z více na sobě nezávislých zdrojů, aby byla zvýšena důvěryhodnost sdělení.
- Pokud v případové studii popisujete vazbu příčina-důsledek (např. *Protože jsme našemu návštěvníkovi se záznamem v trestním rejstříku poskytli právní podporu, tak získal zaměstnání.*) je vždy nutné zamyslet se a ověřit i možnost alternativních příčin vysvětlujících změnu (např. *My jsme mu poskytli právní podporu a on získal zaměstnání, ale primárně se to stalo proto, že si jeho švagr založil firmu a zaměstnal ho bez ohledu na to, že měl záznam v trestním rejstříku.*)

Doplňte příběhy i případové studie ze své knihovny fotografiemi, barevnými myšlenkovými mapami a jinými ilustracemi. Jejich primárním cílem je inspirovat další návštěvníky vaší knihovny, aby více a lépe využívali vašich služeb a prostoru pro zlepšení svého i komunitního života. Předkládejte je zřizovateli a novinářům, pomohou vám získat jejich zájem.



---

# Závěr a další tipy

# Závěrečné slovo evaluátora

Vážení a milí knihovníci, knihovnice, ředitelé a ředitelky knihoven,

díky projektu z ESF *Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách* jsem po tři roky měla tu čest a příležitost pronikat do hlubin českého knihovnictví, jeho aktuálního fungování a koncepce rozvoje. I tak mám pocit, že plavu spíše jen lehce pod hladinou poznání. Většina z vás, kteří se rozhodli svůj profesní život věnovat práci v knihovně a pro knihovny, se tak rozhodla na celý život. Máte můj obdiv. A prostřednictvím této metodiky se vám náš projektový tým snaží doručit i praktickou podporu v rozhodnutí přidat si ke všem svým již dosaženým kompetencím ještě schopnost provádět výzkum a pracovat s jeho výsledky.

Jako evaluátorka s nyní dvanáctiletou praxí jak v zadávání, tak v provádění evaluací v oblasti strukturálních fondů a rozvojové spolupráce, bych těm z vás, kdo se naší Metodikou evaluace akcí knihovny pročetli až sem do závěru, ráda předala ještě povzbuzení a odvalu. Prostě s nějakou evaluací začněte. Vyhodnoťte si vaši oblíbenou akci. Načrtněte hrubou kostru teorie změny fungování oddělení pro mladé. Požádejte seniora, který by u vás v knihovně mohl klidně chodit v domácích papučích, ať vám řekne svůj příběh a význam knihovny pro jeho život. Rozešlete dotazník neziskovkám z vašeho města. Zeptejte se teenagerů na lavičce před knihovnou, co by potřebovali, aby šli dovnitř... Protože ať uděláte cokoli z toho, je to první krok. Systém, odbornost, hloubka, kvalita a metodická bezchybnost se k vašim evaluačním krokům připojí postupně. Myslete na ně, ale nedejte se jejich požadavky předem paralyzovat. Ať uděláte vaši první evaluaci jakkoliv, buďte si jistí, že za půl roku se na ni podíváte a udělali byste ji trochu jinak. I na tu druhou. A třetí. Je dobré pokusit se o maximum, hlavně v oblasti validity zjištění, ale celkově se nedokonalostí dlouho netrapte. Evaluace, kterou se rozhodnete udělat, je nyní vaše a pro vás. A když si její postupy začnete zažívat nyní, budete ve zkušenostech míle před těmi, kterým je strážci rozpočtů ze dne na den nařídí jako povinnost.

Za tato závěrečná slova ještě dáváme další tipy na zdroje. Hodně štěstí.

Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D.  
freelance senior evaluation specialist

# Tipy na zdroje a další vzdělávání v oblasti evaluací

Tento přehled není nijak vyčerpávající, je zde v metodice pro vás uveden spíše jako inspirace, že organizací a odborných článků, které se věnují jak evaluaci, tak knihovnictví, je při zájmu o tuto oblast k dispozici (i v online formě) opravdu mnoho. Obecně lze také uvést, že “evaluace” jako obor má nejdelší tradici v Severní Americe (jak v USA, tak v Kanadě, kde se rozvoj evaluací datuje cca po roce 1950), a proto jejich profesní organizace i univerzity nashromáždily a nabízejí (i zdarma ke stažení) značné množství jak metodických materiálů, tak příkladů.

## Zdroje k evaluační praxi:

- **Better Evaluation** (2018). Webová stránka přehledně popisující evaluační výzvy a metody: <http://www.betterevaluation.org/>  
S vyhledávačem v eknihovně zdrojů k evaluaci:  
<https://www.betterevaluation.org/en/blog/using-betterevaluation-resource-library>
- **The road to results: designing and conducting effective development evaluations** (2009) Kniha z dílny World Bank dostupná v PDF: <http://documents.worldbank.org/curated/en/400101468169742262/The-road-to-results-designing-and-conducting-effective-development-evaluations>  
Kniha je dostupná také v překladu do slovenštiny  
**Cesta k výsledkom:** Příprava a realizácia hodnotení (překlad 2018). Dostupná v PDF: [https://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/1929\\_cesta-k-vysledkompriprava-a-realizacia-hodnoteni.pdf](https://www.partnerskadohoda.gov.sk/data/files/1929_cesta-k-vysledkompriprava-a-realizacia-hodnoteni.pdf)

## Zdroje nápadů ke sběru okamžité zpětné vazby:

- Web **Odezva**: <https://odezva.wordpress.com/>

## Profesní organizace evaluátorů a jejich zdroje ke správnému provádění evaluací

- **AEA American Evaluation Association** (celosvětová profesní asociace evaluátorů)  
<https://www.eval.org/>  
Na webu je k dispozici, mimo jiné, i sekce AEA Public eLibrary, kde lze přes vyhledávání nalézt velké množství informací a zkušeností k jednotlivým evaluačním metodám a postupům: <http://comm.eval.org/communities/resources/libraryview?LibraryKey=1eff4fd7-afa0-42e1-b275-f65881b7489b>

- **ČES Česká evaluační společnost** (profesní sdružení českých odborníků, organizuje evaluační konferenci a vydává časopis Evaluační teorie a praxe)  
<https://czecheval.cz/>
- **EES European evaluation society** (Evropská profesní asociace evaluátorů)  
<https://www.europeanevaluation.org/>  
Na webu je k dispozici, mimo jiné, i sekce **Resources — online book and handbooks**  
<https://www.europeanevaluation.org/resources/online-books-and-handbooks>

### Podpora při soutěžení externího dodavatele evaluace — tvorba zadávací dokumentace

- ČES: **Metodika pro zadávání evaluací** (2018) Dostupné v PDF:  
[https://czecheval.cz/dokumenty/Metodika\\_na\\_web\\_FIN.pdf](https://czecheval.cz/dokumenty/Metodika_na_web_FIN.pdf)

### Zajímavé organizace a články ve vztahu knihovnictví-evaluace, na které jsme při práci na metodice narazili:

- **American Library Association** (<http://www.ala.org/>)
  - Association of College and Research Libraries. **Value of Academic Libraries: A Comprehensive Research Review and Report.** Researched by Megan Oakleaf. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2010. Dostupné v PDF:  
[http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/val\\_report.pdf](http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/val_report.pdf)
  - Claudia J. Dold and Ardis Hanson: **Moving from Counting to Programmatic Evaluation: A Look at Best Practices**, MARCH 22—25, 2017, Baltimore, Maryland  
<http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpre-confs/2017/MovingfromCountingtoProgrammaticEvaluation.pdf>
- **Young Adult Library Services Association (YALSA)** (<http://www.ala.org/yalsa/>)
  - **YALSA's Public Library Evaluation Tool**  
<http://www.ala.org/yalsa/guidelines/yacompetencies/evaltool>
- **Evaluations that make a difference: evaluations stories around the world**  
(Eight stories about evaluations that have made a difference in people's lives. And in addition the project teased out the "enabling factors" that contributed to their impact, highlighted for the benefit of evaluators and evaluation users who want to do more impactful evaluations)  
<https://evaluationstories.wordpress.com/>







Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**MUNI**  
**ARTS** Katedra  
informačních studií  
a knihovnictví