



CZECH REPUBLIC
DEVELOPMENT COOPERATION



ZPRÁVA Z EVALUACE
PROJEKTU ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ SPOLUPRÁCE
ČESKÉ REPUBLIKY S
ETIOPIÍ

**Podpora implementace moderních vyučovacích metod
v základním a středním školství v Etiopii**

Project No. 5/2010/05

**Support of Modern Teaching Methods Implementation in
Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia**

EVALUATION REPORT
PROJECT OF DEVELOPMENT COOPERATION OF THE CZECH
REPUBLIC WITH
ETHIOPIA

Červenec / July 2011

Evaluation team:

Hlavní evaluátorka/ Lead Evaluator: Radka Bzonková, Dr.phil.

Expertka na vzdělávání/ Technical Consultant: Martina Šmídová, M.A., Ed.S.

Obsah

Obsah.....	2
Shrnutí	4
Popis projektu a jeho rozvojového kontextu	4
Kontext a účel evaluace	5
Doporučení pro příští aktivity zahraniční rozvojové spolupráce ČR v Etiopii	6
I. Aktivity k posílení přínosu projektu.....	6
II. Návrhy pro budoucí vytváření projektů, implementaci, monitoring a evaluaci.....	7
III. Návrhy na posílení vlastnictví projektu, management možných rizik, lepší udržitelnost	8
Summary	9
Project description and its development context.....	9
Background and purpose of the evaluation.....	10
Recommendations for upcoming development initiatives of the Czech Republic in Ethiopia.....	10
I. Actions to reinforce benefits from the project.....	11
II. Proposals for future project design, implementation, monitoring and evaluation	13
III. Suggestions for strengthening ownership, management of potential risks, increasing sustainability.....	13
Úvod	15
Účel evaluace	15
Hlavní zadání pro evaluaci.....	15
Metodologie	15
Popis projektu a jeho rozvojového kontextu	18
Závěry – zodpovězení otázek z ToR	20
1. V jakém rozsahu se téma projektu, včetně zvoleného cíle, ukázalo jako relevantní v kontextu etiopského vzdělávacího sektoru a zároveň dlouhodobého vývoje země?	20
2. V jakém rozsahu realizované výstupy přispěly k dosažení cíle posílení kvality vzdělávání v etiopských základních školách (na prvním a druhém stupni)?	21
3. Byl projekt komplementární k aktivitám ostatních donorů působících v oblasti vzdělávání v Etiopii?.....	22
4. Ukázaly se být moderní metody vyučování v rámci projektu efektivní a vhodné pro vzdělávání žáků z pedagogického hlediska a zároveň i z hlediska kulturního kontextu a současných podmínek existujících v etiopském školství, především na úrovni:	23
a) všeobecného manuálu moderních vyučovacích metod a manuálů pro jednotlivé předměty	23
b) na prvním i druhém stupni základních škol.....	24
c) Jaký je postoj a emocionální vztah etiopských vyškolených učitelů v rámci projektu k daným moderním vyučovacím metodám?.....	25
5. V jakém rozsahu mohly žákyně těžit z nových vyučovacích metod ve srovnání s žáky? Přispívaly moderní vyučovací metody k posílení koncepce rovných příležitostí mezi muži a ženami – přímo či nepřímo?	25
6. Byl projekt implementován hospodárně včetně možností, kdy existovalo alternativní řešení? 26	

7. Nakolik se ukázaly být výsledky projektu udržitelné nebo pravděpodobně udržitelné po ukončení projektu, mimo jiné z hlediska následujících ukazatelů:.....	27
a) Jaká je pravděpodobnost, že podstatné množství učitelů, kteří se projektu přímo neúčastnili, bude z projektu také těžit?	27
b) Jaké přístupy byly uplatněny pedagogickými vysokými školami pro učitele v Awasse a Kotebe k rozšíření moderních vyučovacích metod. Je možné identifikovat nějaké výrazné rozdíly v šíření výsledků projektu mezi těmito dvěma vysokými školami?	28
8. Zapojily moderní vyučovací metody v rámci projektu i základy ekologické výchovy? Podpořily ekologické chování žáků?	28
Doporučení pro příští aktivity zahraniční rozvojové spolupráce ČR v Etiopii	29
I. Aktivity k posílení přínosu projektu	29
1. Přínos námi evaluovaného projektu by v této chvíli a v současném kontextu posílily navazující aktivity, které by se soustředily především na šíření, propagaci a práci s vyrobenými manuály (nikoliv na výrobu nových manuálů).....	29
2. Aktivity pro posílení přínosu projektu (viz bod 1.) doporučujeme zaměřit nejlépe na Region jižních národů	30
3. Přínos projektu by posílila lepší programová provázanost české rozvojové spolupráce s ostatními donory.....	30
4. Doporučujeme dosáhnout nejen akreditace nově vyrobených materiálů, ale především jejich praktického zakomponování do systému státního doškolení učitelů.....	30
II. Návrhy pro budoucí vytváření projektů, implementaci, monitoring a evaluaci	31
1. Zaměstnanci společnosti Člověka v tísni by se z hlediska udržitelnosti projektu měli více zaměřit na tzv. strategie odchodu (exit strategies).....	31
2. Evaluace takto rozsáhlého projektu by měla být lépe naplánována	31
III. Návrhy na posílení vlastnictví projektu, management možných rizik, lepší udržitelnost.....	31
1. Pro lepší udržitelnost projektu doporučujeme pracovat více a aktivněji s Regionálními školskými úřady (Regional Education Bureau).....	31
2. Vzhledem k budoucímu plánování a poměrně rychlému rozvoji Etiopie by měla být centra, vybudovaná v rámci české rozvojové spolupráce, bezbariérová.....	32
3. Systematičtější monitoring učitelů po skončení školení.....	32
4. Doporučujeme umožnit bezplatné stravování ve škole pro nejchudší žáky	32
5. V rámci budoucí rozvojové spolupráce s Etiopií doporučujeme zaměřit příští projekty v rámci školství na trénink podpůrných školních služeb, například sociálních pracovníků či speciálních pedagogů.....	33
Připomínky autorek ke kontextu této evaluace	34
Přílohy	35
Příloha č. 1: Pracovní plán evaluace	35
Příloha č. 2: Seznam dotazovaných osob v České republice	36
Příloha č. 3: Plán evaluační mise a seznam dotazovaných osob v Etiopii	37
Příloha č. 4: Evaluační otázky pro semi-strukturované rozhovory s účastníky projektu v rámci mise v Etiopii.....	40
Příloha č. 5: Seznam prostudovaných dokumentů	42
Příloha č. 6: Terms of Reference pro danou evaluaci	43

Shrnutí¹

Popis projektu a jeho rozvojového kontextu

PROJEKT: „Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii“, realizován společností Člověk v tísní (dále jen ČvT) v letech 2008 – 2010, Celkové čerpání z fondů Zahraniční rozvojové spolupráce (ZRS): 12 100 000 Kč, náklady na projekt s kofinancováním celkem 13 245 356 Kč.

Rozvojovým záměrem projektu bylo odstranit extrémní chudobu Etiopie (Millenium Development Goal 1 – MDG 1) iniciací systémových změn ve vzdělávání a podporou kvalitního vzdělávání na školách (MDG 2), které kromě akademického vzdělávání rozvíjí u žáků, studentů a učitelů kritické myšlení, kreativitu, dovednost plánovat a aktivní a participativní přístup k rozvoji etiopských komunit².

Cílem projektu bylo zvýšení kvality vzdělávání na etiopských základních a středních školách prostřednictvím podpory implementace moderních vyučovacích metod.

Popis projektu

Projekt probíhal v roce 2008 – 2010 a v rámci jeho aktivit byly implementovány moderní vyučovací metody (dále jen MVM) v Regionu jižních národů, regionu Oromo a Addis Abebě. ČvT se podařilo postavit a zprovoznit **Centrum moderních vyučovacích metod** v areálu **Kotebe College of Teachers Education (KCTE)** v Addis Abebě. V centru působili tři školitelé - dva z nich byli placení KCTE, třetí byl zaměstnancem ČvT. Všichni byli proškolení v MVM pod vedením ČvT. V centru bylo celkem proškoleny 329 učitelů, ředitelů základních škol a úředníků, kteří mají na starosti rozvoj pedagogických schopností učitelů. Manuál moderních vyučovacích metod byl revidován a kompletně přeložen do amharštiny, aby lépe odpovídal etiopskému kontextu. V lednu 2011 autorizovalo etiopské Ministerstvo školství tento manuál jako součást vládního programu na zlepšení kvalifikace učitelů – Continuous Professional Development Program (CPD). V Regionu jižních národů pokračovala spolupráce s **Awassa College of Teachers Education (ACTE)**. Vybraní profesori z ACTE spolu s ČvT připravili manuály moderních vyučovacích metod pro amharštinu, biologii, dějepis a zeměpis. Člověk v tísní dále v Regionu jižních národů podporoval pět clusterových center a jejich satelitní školy, kterým byla poskytnuta školení CPD, MVM, materiální pomoc a možnost navštívit etablovaná clusterová centra v jiných regionech. Celkem bylo během tříletého projektu v MVM proškoleny **1609 etiopských učitelů, studentů a úředníků**.

Realizátor projektu

Člověk v tísní v Etiopii působí od roku 2003. Soustředí se hlavně na projekty v oblasti školství, zdrojů pitné vody, zemědělství, ochrany přírodních zdrojů a sociálních programů. Organizace pracuje v Regionu jižních národů v jižní Etiopii, v Somali Regionu na východě, v hlavním městě Addis Abebě a skrze partnerské organizace i v regionech Amhara a Oromo.

V rámci vzdělávacích projektů Člověk v tísní v Etiopii:

- postavil dosud 1 střední školu a **14 základních škol**, včetně **modelové školy v Alabě**
- od roku 2005 podporuje zvyšování kvality výuky na základních a středních školách prostřednictvím moderních vyučovacích metod. Přes **3000 učitelů z 6 etiopských regionů** dosud obdrželo intenzivní školení v MVM.

¹ Note: The views expressed herein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the United Nations.

² viz Logický rámec projektu

- ve spolupráci s vyššími pedagogickými školami v Addis Abebě a Awasse postavil 2 **centra moderních vyučovacích metod** pro školení učitelů.
- spolupracuje s **29 clusterovými školami** v Regionu jižních národů, kterým poskytuje materiální pomoc a školení.
- ČvT vytvořil i **manuály pro aktivní výuku amharštiny, biologie, dějepisu a zeměpisu** a dále **anglickou a amharskou verzi Manuálu moderních vyučovacích metod**, který byl **autorizován** etiopským Ministerstvem školství jako součást programu Kontinuálního rozvoje učitelů.

Kontext a účel evaluace

Účelem této evaluace je získat podkladové informace pro rozhodovací procesy Ministerstva zahraničních věcí, České rozvojové agentury a Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci (ZRS) při dalších aktivitách rozvojové spolupráce ČR, především v oblasti vzdělávání v Etiopii. Evaluace si kladla za úkol zhodnotit míru dosažení projektových cílů projektu „Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii“, realizovaným v roce 2008 – 2010 společností Člověk v tísni. Na základě pozorování, rozhovorů a analýzy dat byly zodpovězeny otázky, definované v ToR, byla zvážena udržitelnost projektu a byla vypracována doporučení pro další možné aktivity v rámci ZRS s Etiopíí.

Doporučení pro příští aktivity zahraniční rozvojové spolupráce ČR v Etiopii

Naše doporučení vycházejí z evaluace projektu „**Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii**“, realizovaného v roce 2008 – 2010 společností Člověk v tísní. Tato doporučení nereagují přímo na nový navazující projekt, který jsme získaly poslední den naší evaluace.

Doporučení jsou seřazena v rámci jednotlivých sekcí podle důležitosti.

I. Aktivity k posílení přínosu projektu

1. Přínos námi evaluovaného projektu by v této chvíli a v současném kontextu posílily navazující aktivity, které by se soustředily především na šíření, propagaci a práci s vyrobenými manuály (nikoliv na výrobu nových manuálů). Teprve skrze tyto navazující aktivity může být záměr projektu doveden do efektivního konce. Aktivity by se měly zaměřit na následující tři linie šíření moderních vyučovacích metod:

a) **podporovat šíření moderních vyučovacích metod ve školách mezi učiteli navzájem** (očekávaný snow-ball efekt a vzájemné předávání nových znalostí mezi učiteli se při naší evaluaci ve většině škol nepotvrdilo).

b) **podporovat šíření moderních vyučovacích metod pomocí clusterových škol:** Všechny tři clusterové školy, navštívené během naší mise, se ukázaly být velmi aktivní. Nicméně bylo by přínosné posílit komunikační a organizační strukturu „ČvT (místní zaměstnanec) – etiopský školitel – clusterová škola – obyčejná škola“. Etiopští školitelé by měli fungovat jako zprostředkovatelé, kteří by uměli nejen školit moderní vyučovací metody, ale byli by schopni provádět i manažerskou podporu při šíření nových metod ve výše uvedené organizační struktuře.

c) **plně využívat etiopských školitelů:** V tuto chvíli není jasné, jak se budou vyvíjet aktivity Center moderních vyučovacích metod na jednotlivých pedagogických fakultách v Kotebe a Awasse v příštím roce. Vzhledem k tomu, že Centra nejsou aktivní a do budoucna nejsou naplánovány žádné tréninkové aktivity (v rámci moderních vyučovacích metod), vytrénovaní školitelé se mohou plně zaměřit na potřeby clusterových a satelitních škol: budou s nimi aktivně komunikovat, budou je sami navštěvovat (nikoliv je zvat ve větším počtu do Centra) a provádět metodologickou a manažerskou podporu přímo na místě (viz bod 1.b).

Tato doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísní.

2. Aktivity pro posílení přínosu projektu (viz bod 1.) doporučujeme zaměřit nejlépe na Region jižních národů. Kvůli různorodým ekonomickým, jazykovým a sociálním podmínkám v jednotlivých regionech je velmi náročné implementovat daný projekt ve třech různých regionech současně. Naše mise potvrdila, že se nenaplnila očekávání realizátora o vytvoření samostatně fungující sítě vzdělávacích institucí mezi jednotlivými regiony (výstup 4 v logickém rámci projektu). Proto doporučujeme aktivity, zmíněné v bodu 1, aplikovat nejlépe v Regionu jižních národů, v němž má Člověk v tísní dobrou organizační základnu, byl v něm akreditován manuál, vyrobeny jednotlivé manuály pro tři další předměty a existuje příklad dobré spolupráce s instruktory z pedagogické fakulty v Awasse.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísni.

3. Přínos projektu by posílila lepší programová provázanost české rozvojové spolupráce s ostatními donory. Doporučujeme aktivní zapojení ZÚ Addis Abeba do Development Assistance Group Ethiopia³ (DAG), především do tzv. Educational Technical Working Group. V současné době má ČR pouze status pozorovatele. První krok pro navázání vztahů a případné aktivní spolupráce by mohlo být vzájemné představení ZÚ v Addis Abebě (Mgr. Jana Korbelová), zástupce společnosti Člověk v tísni (nejlépe expert na vzdělávání) a donorské pracovní skupiny na jedné z pravidelných schůzek DAG pod vedením britského experta na vzdělávání při DFID (Dr. Chris Berry), který tuto schůzku sám navrhnul. DAG se také finančně podílí na vzdělávacím programu General Education Quality Improvement (GEQIP)⁴ pracující úzce ve spolupráci se státními institucemi a etiopským ministerstvem školství. **Komplementarita, podpora či navázání české rozvojové spolupráce na aktivity GEQIP by mohly výrazně prospět zapojení vyučování moderních vyučovacích metod do systému etiopského školství.**

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře, Ministerstvu zahraničních věcí České republiky, ZÚ v Addis Abebě i realizátoru navazujícího vzdělávacího projektu společnosti Člověk v tísni.

4. Doporučujeme dosáhnout toho, aby nově vyrobené předmětové manuály a jim odpovídající moderní vyučovací metody byly nejen akreditovány etiopským ministerstvem školství (čehož bylo v případě obecného manuálu dosaženo ještě během realizace projektu), ale aby byly prakticky zakomponovány do systému státního doškolování učitelů, tzv. Continuous Professional Development⁵ (CPD), které etiopské ministerstvo školství pořádá.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísni.

II. Návrhy pro budoucí vytváření projektů, implementaci, monitoring a evaluaci

1. Zaměstnanci společnosti Člověka v tísni a zaměstnanci ČRA by se z hlediska udržitelnosti projektu měli více zaměřit na tzv. strategie odchodu (exit strategies).

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísni.

2. Evaluace takto rozsáhlého projektu by měla být lépe naplánována. Evaluační mise by měla být lépe komunikována a vysvětlena lidem v terénu (realizátorům, ZÚ i učitelům, ředitelům a rodičům) – účastníci projektu by měli předem vědět, že evaluační mise přijede, aby byli lépe dostupní (především žáci, učitelé a rodiče žáků). Při naší evaluační misi nebylo do poslední chvíle jasné, s kým přesně a jestli se vůbec s někým setkáme. Větší časová

³ <http://www.dagethiopia.org/>

⁴ <http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=40941&menuPK=228424&Projectid=P118700>

⁵ Continuous Professional Development (CPD) for Primary and Secondary Teachers, Leaders, and Supervisors in Ethiopia, <http://www.moe.gov.et/cpdocs/tkt.pdf>

příprava evaluace a především evaluační mise by však celkovému výsledku jednoznačně prospěla. Celkově odhadujeme délku evaluace takto velkého a komplexního projektu na šest měsíců.

Toto doporučení adresujeme Ministerstvu zahraničních věcí ČR, UNDP.

III. Návrhy na posílení vlastnictví projektu, management možných rizik, lepší udržitelnost

Posílení udržitelnosti:

1. Pro lepší udržitelnost projektu doporučujeme pracovat více a aktivněji s Regionálními školskými úřady (Regional Education Bureau), protože v zemi probíhá proces decentralizace a stále více pravomocí přechází ve školství na regionální instituce.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísni.

2. Vzhledem k budoucímu plánování a poměrně rychlému rozvoji Etiopie by měla být centra, vybudovaná v rámci české rozvojové spolupráce, bezbariérová. Začleňování studentů a žáků se speciálními potřebami se v Etiopii rychle rozvíjí a každá škola několik takových studentů či žáků má.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

Management možných rizik:

1. Systematičtější monitoring učitelů po skončení tréninku. Z diskuse s učiteli i z diskuse se zaměstnanci společnosti Člověka v tísni vyplynulo, že v etiopských školách panuje velká fluktuace mezi učiteli. I když je tato okolnost známá, projekt na ni nebral zřetel. Za těchto okolností, bez jakékoliv před a post tréninkové dohody mezi organizací a učiteli, je vynakládání prostředků na trénink učitelů velmi drahá záležitost. Doporučujeme po skončení školení v rámci strategie odchodu vyrobít individuální akční plán s jasně definovanými podmínkami (viz Aktivity k posílení přínosu projektu 1.a).

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

2. Doporučujeme umožnit bezplatné stravování ve škole pro nejchudší žáky. Z rozhovorů s učiteli vyplynulo, že by si přáli, aby ve škole byly jakékoliv – byť minimální – možnosti bezplatného stravování pro nejchudší děti. Zavedení prosté snídaně před vyučováním (chleba a čaj) by pomohlo zvýšit jejich koncentraci, přirozenou aktivitu a schopnost přijímat nové informace, tedy učit se. Při návštěvě školy, kde vedení školy s podporou zahraničního donora začalo nejchudším dětem nabízet snídaně a obědy, nám učitelé sdělili, že se u těchto dětí zlepšila koncentrace i školní výsledky.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

3. V rámci budoucí rozvojové spolupráce s Etiopií doporučujeme zaměřit příští projekty v rámci školství na trénink podpůrných školních služeb, například sociálních pracovníků či speciálních pedagogů.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

Summary⁶

Project description and its development context

PROJECT TITLE: „Support of Modern Teaching Methods Implementation in Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia“, implemented by a Czech-based non-profit non-governmental organization People in Need (PIN) during years 2008-2010. Funding from the budget of Development Cooperation of the Czech Republic: CZK 12 100 000. Funding including co-financing obtained by the implementing organization: CZK 13 245 356.

Project development theme

Eradicating extreme poverty and hunger (Millennium Development Goal 1 – MDG1) by supporting universal education and qualitative changes in the education system (Millennium Development Goal 2 – MDG2), which - besides academic learning - also stimulate critical thinking, creativity, and active participation of students as well as teachers toward development of Ethiopian communities.

Project objective

Increased quality of education by supporting the implementation of modern teaching methods in primary schools in Ethiopia.

Project description

The project was implemented in Ethiopia during years 2008-2010. During this three-year period, the organization PIN implemented modern teaching methods (MTM) in elementary schools of the Addis Ababa City Administration, Southern Nations, Nationalities and Peoples' Region, and in the Oromo region. During this period, PIN also constructed a new Center of Modern Teaching Methods in Kotebe College of Teachers Education (KCTE) in Addis Ababa and trained 3 university instructors in the MTM. In the new Center, also 329 teachers, principals and school administrators (supervising and managing teacher professional development) were trained in the MTM during the project period. An already existing manual of MTM was revised and translated to Amharic language to better correspond with the Ethiopian context. In January 2011, the Ethiopian Ministry of Education has integrated the Manual into its official program for stimulating additional teacher professional development (Continuous Professional Development - CPD). In the Southern Nations, Nationalities and Peoples' Region, PIN maintained an intensive collaboration with Awassa College of Teachers Education (ACTE). Consequently, selected university teachers produced, under the guidance of PIN, new MTM manuals for subjects of biology, social science, and Amharic language. In the Southern Region, PIN also continued providing material and methodological support to 5 cluster schools and their 'satellite' schools, while offering MTM trainings and visits in well-functioning cluster schools located in different regions. Altogether, during the three-year project period, about 1609 Ethiopian teachers, students, and various administrators were provided with the MTM training by representatives of PIN.

IMPLEMENTING ORGANIZATION:

⁶ Note: *The views expressed herein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the United Nations.*

People in Need (Člověk v tísni, o.p.s., in Czech language) is a Czech-based non-governmental non-profit organization operating in the fields of development and humanitarian aid, human rights, intercultural and global development education, as well as social work within the Czech Republic. People in Need (PIN) was awarded a grant by the Ministry of Foreign Affairs (as a result of its grant selection process) in order to implement the project “Support of Modern Teaching Methods Implementation in Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia”, in cooperation with its partner institutions in Ethiopia.

In 2003, the organization started working in Ethiopia. Since the beginning, PIN has been focusing on projects in the areas of education, drinking water resources, agriculture, environmental protection and social programs helping women and children. PIN implements projects in the Addis Ababa City Administration, Southern Nations, Nationalities and Peoples’ Region, and Somali Region. Through local partners, the organization is also present in the Amhara and Oromo Region.

In the education sector, PIN focuses on improving both access to and quality of education, succeeding namely in activities:

- construction of 1 secondary school and 14 elementary schools, including a model elementary school in Alaba;
- support of modern teaching methods implementation in primary schools (since 2005), resulting in the MTM training of over 3000 teachers, students, principals, and lecturers from 6 regions in Ethiopia;
- construction of 2 Centers of Modern Teaching Methods for conducting teacher trainings, in cooperation with universities in Kotebe and Awassa;
- support (material and methodological) of 29 cluster schools in Southern Nations, Nationalities and Peoples’ Region;
- production of subject manuals, promoting active teaching of subjects: biology, social science, and Amharic language;
- production of an Amharic version of a manual of modern teaching methods, which was accredited by the Ethiopian Ministry of Education and integrated into an official program stimulating teacher professional development (Continuous Professional Development - CPD).

Background and purpose of the evaluation

The main purpose of this evaluation was to obtain information that should guide decision-making on upcoming interventions of ZRS CR in Ethiopia and the education sector. The undertaken evaluation of the project “Support of Modern Teaching Methods Implementation in Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia”, executed by the organization People in Need during years 2008-2010, focused on extent the project objectives have been implemented and proved to be relevant for the country context. To answer the TOR questions and generate meaningful recommendations for future development initiatives in Ethiopia, the evaluators have conducted extensive observations and interviews with stakeholders in the Czech Republic and in Ethiopia, and then analyzed the collected data.

Recommendations for upcoming development initiatives of the Czech Republic in Ethiopia

Following recommendations are based on findings as emerged during the evaluation process of the project „**Support of Modern Teaching Methods Implementation in Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia**“, implemented by a Czech-based non-profit

non-governmental organization People in Need (PIN) during years 2008-2010. The recommendations do not react on circumstances of the upcoming, new project about which the evaluation team could learn on the very last day of their evaluation mission. The recommendations are organized in three thematic sections, in accordance with TOR, and within each section they are ordered based on their importance.

I. Actions to reinforce benefits from the project

1. Focus on dissemination and marketing of the newly developed, subject manuals.

Impact of current project outcomes, when considering existing circumstances, would be reinforced if the very next project activities focused on implementation and dissemination of the MTM and systematic distribution of the already developed manuals (rather than on an immediate production of new ones).

It seems that in order to declare a truly beneficial completion of the project, additional project activities need to be employed. Their main focus should emphasize systematic dissemination of the MTM and distribution of the manuals, basically via three well-known pathways:

a) **Support implementation and dissemination of the MTM among teachers by teachers:** The expected ‚snow-ball’ effect anticipating teachers spreading spontaneously information about the MTM among other teachers has not necessarily occurred and the further dissemination process needs to be likely stimulated and monitored by the local representatives of PIN.

b) **Support implementation and dissemination of the MTM and distribution of new manuals via cluster schools:** All three cluster schools visited during the evaluation mission appeared to be fairly active in terms of applying new knowledge and collaborating with other schools and teachers (within their clusters). However, for even more effective dissemination of the MTM, it would be very useful to re-activate this once-already-existing organization and communication structure line „PIN (local employee) - Ethiopian MTM instructor – cluster schools – regular schools/teachers“ and, importantly, restore and improve this shared communication mechanism between all the organization structure units. The Ethiopian representatives such as the MTM instructors and the PIN employees should be able to manage the implementation and dissemination process according to the (original) project intentions, helping the schools and the teachers as necessary and needed (e.g., with knowledge refreshment, meeting management, etc.).

c) **Use/work with already trained instructors of the MTM:** At the time of conducting the evaluation mission, there was no written plan for utilizing the newly built Centers of the MTM in Kotebe and in Awassa for upcoming school year (2011-2012), in relation to the MTM trainings. This means that the instructors, as already-trained in the MTM, could (and really should) maintain active communication with the cluster and ‘satellite’ schools and provide them with direct and systematic methodological and managerial support (see also 1.b.) at their local communities (which, at the end, could be more cost-efficient than inviting all teachers to the MTM Centers at the universities).

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency and PIN.

2. Systematic focus of future project activities on Southern Nations, Nationalities and Peoples Region (“SNNPR”) (see point 1). Implementing a new program in Ethiopia (a foreign developing country) can be a very challenging effort due to a variety of factors such as a great diversity in language, human factor, and cultural or social circumstances in each region of the country. Probably, this fact proved to be true during the current project implementation – it is not easy to implement a similar project in three different regions in

Ethiopia simultaneously without a likelihood of compromising the project-expected outcomes. It is recommended that PIN manages its MTM project activities only in one region; preferably the Southern region, in which PIN is already very well established and accomplished (in this region, the MTM manual has been accredited and distributed already; the subject manuals have been produced in collaboration with Awassa university personnel; the model elementary school has been functioning; a decent human capital has been established).

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency and PIN.

3. Expanded collaboration with other donors. Given the long-time presence, wide-ranging development activities as well as credible achievements of PIN in Ethiopia, it is really unfortunate that there seems to be only limited awareness of the Czech development initiatives among other development organizations and donors. For the sake of making a greater impact, having a chance to influence project (financial) support, or being able to make informed project decisions, it is recommended that the Czech Republic, specifically its Embassy in Addis Ababa, initiates its active participation in the Development Assistance Group Ethiopia (DAG). In relation to projects in the education sector, this would be the DAGs Technical Working Group (TWG), in which the Czech Republic has only a visitor status currently. As a first step toward initiating the active collaboration, a representative from the Czech Embassy supervising all development initiatives of the Czech Republic in Ethiopia could highlight the Czech presence in Ethiopia, including all activities of PIN, during one of the regular DAG's meetings. And in addition, a representative from PIN could come along. This introduction proposal was actually suggested by a current chair of the DAG, a British education expert Dr. Chris Berry (in the DAG, representing the British organization DFID). For example, the DAG is influencing a distribution of financial contributions to various development activities in Ethiopia and, in the education sector, this would be specifically an activity of the Ethiopian Ministry of Education called General Education Quality Improvement Program (GEQIP). Therefore, **active participation in the DAG's Education TWG may increase the chance: a) for PIN to collaborate with other development organizations, be aware of their development initiatives, and complement them with their project activities, b) for the MTM activities to be included in (and co-financed by) the GEQIP, and finally c) for the MTM to have a bigger impact across the Ethiopian schools.**

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency, the Czech Ministry of Foreign Affairs, to the Embassy of the Czech Republic in Addis Ababa and to PIN.

4. Accreditation and distribution of new, subject manuals. Considering the success the organization PIN has achieved with the Manual of Modern Teaching Methods (during the previous project period, in years 2005-2007), it is recommended to follow the same path with all newly produced subject-oriented manuals (results of the recent project activities). The representatives of PIN should focus their next effort on the manuals' accreditation and then their distribution among cluster schools, identically to a situation with the previous manuals of the MTM. Consequently, related new trainings should be, as previously, united with the Continuous Professional Development (CPD) program (organized by the Ethiopian Ministry of Education), so to become an integrated component of the official teachers' professional development region/nationwide.

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency and PIN.

II. Proposals for future project design, implementation, monitoring and evaluation

1. **Effective exit strategies.** In order to increase the sustainability factor of each project, it is recommended that project designers (such as representatives from PIN) as well as project initiators and donors (such as representatives from the CRA) pay attention to project exit strategies, ensuring that every project is transferred systematically, progressively, and effectively to the stakeholders and can continue without any further (or major) development assistance.

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency and PIN.

2. **Adequate evaluation plan.** It has become obvious early-on during the evaluation process that, in order to truly comprehensively and objectively evaluate such extensive project and to generate valuable and all-inclusive recommendations for the stakeholders, the evaluation team would need more time for conducting the evaluation (to secure, process, and analyze information from a solid number of teachers, students and students' parents, etc.). Furthermore, the evaluators usually had no knowledge - until a very last moment – if and with whom they will be able to speak or if and which schools/offices they will be able to visit. It is recommended that such extensive projects, as this one, also carry adequate evaluation plans, developed collaboratively and communicated well with all stakeholders (in this case, project implementers in Ethiopia, representatives of the Czech Embassy, teachers, students, students' parents, etc.), and allowing enough time for evaluators to execute them - collect and analyze objectively and reliably all essential data - for the purpose of generating meaningful evaluation reports as well as recommendations. The evaluators estimate that 6 months would be likely the optimal time for evaluating comprehensively the PIN's project.

This recommendation is addressed to the Czech Ministry of Foreign Affairs and the UNDP.

III. Suggestions for strengthening ownership, management of potential risks, increasing sustainability

Strengthening ownership:

1. **Maintain participatory approach.** To strengthen ownership of the modern teaching methods by the project primary beneficiaries (that is, the teachers trained during the project), it is recommended to apply and maintain a participatory approach during each phase of the project development and implementation.

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency and PIN.

Increasing project's sustainability:

1. **Effective collaboration with the Regional Education Bureau.** Due to an ongoing decentralization process within the Ethiopian education sector and consequent increase in decision and executive power of the Regional Education Bureau, in sake of any project sustainability, the project implementers should maintain effective collaboration and communication with the representatives of the Bureaus.

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency and PIN.

2. **Universal design/Barrier-free projects.** In Ethiopia, it is everyday reality that children with different abilities and learning needs (so called children with disabilities) attend the very same buildings and participate in the very same learning and social process together with

other, non-disabled, children. Special schooling institutions are not common in Ethiopia. Therefore, it is recommended that every new project (specifically, if focused on improvement of the schooling process and school buildings) is also accessible to individuals with disabilities – so called barrier-free.

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency.

Management of potential risks:

1. Systematic after-training monitoring of the trained teachers. It has become clear throughout the discussions with the teachers as well as with the representatives of PIN that there is a high work fluctuation among Ethiopian teachers, meaning they are changing schools quite frequently. Even though this fact did not seem to be new to the project implementers, the project did not really act on this fact. The teachers have been provided with capacity-building training without any mutual agreement about their after-training obligations. In addition, the local employees of PIN were not able to locate and contact several teachers (for the purpose of an evaluation-related interview) - only a few months after the teacher training has been completed. Under such conditions, the teachers cannot be monitored systematically, their commitment to the MTM is not guaranteed, and the teacher training seems as an unproductive and rather expensive activity. Not having a post-training action plan (for an individual teacher or a group of teachers in one school) seems as a very project counterproductive element within the given context. It is recommended to focus on enhancing and intensifying project's exit strategies and to generate a specific post-training action plan (together with each teacher and, probably, also in collaboration with the school administration and Regional Education Bureau), describing and requiring a certain level of teachers' loyalty for a specific, given time (see recommendation section about Actions to reinforce benefits from the project - 1a).

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency.

2. Free meals for the poorest pupils. During group discussions, the teachers have pointed out that about one third of children (in each school) comes to school hungry in the morning. These children usually recruit from the poorest families in communities. Furthermore, in many Ethiopian schools, a school meal plan is not readily offered and these children tend to stay hungry for the rest of the school day. The teachers commented that it would be beneficial for all (but, of course, mostly for the children) if the schools could offer a food to these poorest children, for example in the form of a simple breakfast or lunch. It is a well known fact that children tend to concentrate and perform better in schools if not being hungry all day and, at least, having a breakfast. Obviously, not having hungry pupils in the classrooms should be beneficial even during the teacher trainings and then measurements of the teachers' in-classroom performances.

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency.

3. Training for additional school professionals. Within the framework of the future development cooperation with Ethiopia, it is recommended for new projects in the education sector to focus on training additional school professionals, such as special educators and/or school social workers.

This recommendation is addressed to the Czech Development Agency.

Úvod

Účel evaluace

Účelem této evaluace je získat podkladové informace pro rozhodovací procesy Ministerstva zahraničních věcí, České rozvojové agentury a Rady pro ZRS při dalších aktivitách zahraniční rozvojové spolupráce ČR, především v oblasti vzdělávání v Etiopii.

Hlavní zadání pro evaluaci

Evaluace si kladla za úkol zhodnotit míru dosažení projektových cílů projektu „Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii“, realizovaným v roce 2008 – 2010 společností Člověk v tísni. Na základě pozorování, rozhovorů a analýzy dat byly zodpovězeny otázky, definované v ToR, byla zvážena udržitelnost projektu a byla vypracována doporučení pro další možné aktivity v rámci zahraniční rozvojové spolupráce s Etiopií.

Metodologie

Evaluátorky vyhotovily studii, k jejímuž vyhotovení použili kvalitativní i kvantitativní evaluační nástroje. Geograficky evaluace probíhala v České republice a v Etiopii – ve městech Addis Abeba, Kotebe, Awasa a v jižní oblasti země „SNNPR“, tedy v místech, v nichž Obecně prospěšná společnost Člověk v tísni (dále jen ČvT) realizovala daný projekt. Ke sběru dat posloužilo studium veškerých dostupných podkladů, rozhovory s účastníky projektu, větší i menší skupinové diskuse. Analýza takto získaných dat proběhla ve vzájemné komunikaci mezi hlavní evaluátorkou - Radkou Bzonkovou, Dr.phil. (dále jen RB) a expertkou na vzdělávání - Martinou Šmídovou (dále jen MS).

Evaluátorky použily dostupné veřejné i neveřejné podklady se souhlasem klíčových účastníků projektu: ČvT, Ministerstva zahraničních věcí České republiky, ZÚ v Etiopii, ČRA, školících center v Awase a Kotebe, Etiopského ministerstva školství, Regionální školských úřadů (Regional Education Bureau), regionální clustrové školy a přilehlé komunity. Informace, které evaluační tým získal, nejsou považovány za tajné, nepředstavují však pro účastníky rozhovorů žádné vážné riziko. Evaluátorky dodržovaly během své práce mlčenlivost a objektivitu, především ve vztahu k příjemcům projektu. Průzkum, pohovory a skupinové diskuse probíhaly v češtině, angličtině a amharštině (s pomocí místního překladatele). Evaluátorky prohlašují, že jsou nezávislé vůči všem stranám.

Evaluační nástroje

a) kvantitativní: průzkumy, deskriptivní statistika

b) kvalitativní: strukturované rozhovory s otevřenými otázkami, skupinové diskuse (malé i větší skupiny), studium podkladů, pozorování (poznámky, pozorovací formuláře)

DATA A DOKUMENTACE: nastudování informací (internet) a odborné literatury k sociální, politické situaci v Etiopii, koncepcie rozvojové spolupráce ČR, podklady k úrovni vzdělání v Etiopii, projektová dokumentace (žádost, průběžné a závěrečné zprávy, monitoringy a předešlá evaluace), seznámení s podobnými projekty v jiných zemích, seznámení s prací a působením ostatních donorů v zemi v oblasti vzdělávání

INDIVIDUÁLNÍ POHOVORY: pohovory patřily k hlavní náplni evaluačního týmu v České republice i Etiopii. Proběhly s účastníky projektu na české straně (ČRA, ČvT, MZV, ZÚ v Addis Abebě), na etiopské straně (etiopští partneři v Addis, Awase a Kotebe, v regionálních etiopských městech, Ministerstvo školství apod.) i s mezinárodními představiteli (UNDP, DAG, mezinárodní donoři apod.) Všechna interview respektovala rovný a nezaujatý přístup k dotazovaným osobám. Seznam dotazovaných osob je součástí této zprávy (Příloha č. 2, 3) a taktéž zadávané otázky účastníkům evaluovaného projektu (Příloha č. 4).

MISE V CÍLOVÉ ZEMI: na evaluační misi v Etiopii měl evaluační tým jedinečnou možnost pozorovat skutečnou situaci v zemi a setkat se s lidmi, kteří jsou dobře obeznámeni s problematikou rozvojové práce v Etiopii. Náš tým navštívil nejen vzdělávací centra v Addis Abebě (Kotebe) a Awasse, ale zvolili jsme si dalších pět škol v regionu Awassy, Alaby a Addis Abeby, na nichž působí proškolení učitelé a jednu školu v Awasse, jejíž učitelé se školení Člověka v tísní nikdy neúčastnili (cestovní plán a seznam schůzek i dotazovaných osob v Etiopii viz Příloha č. 3).

Sběr dat

Evaluační tým shromažďoval data ve dvou fázích. V první fázi evaluátorky prostudovaly všechny důležité podkladové materiály k projektu a uskutečnili pohovory s realizátory. V druhé fázi evaluátorky odjely do Etiopie, aby sbíraly data v cílové zemi pomocí rozhovorů s partnery a přímými i nepřímými příjemci projektu. Evaluátorky pozorovaly celkovou atmosféru a problémy ve školách, vzdělávací metody, které učitelé používají, úroveň znalostí a sociálních schopností studentů ve třídách i mimo ně. Svá zjištění evaluátorky zapisovaly v podobě poznámek. K základní strategii evaluační mise patří interview nejen s učiteli a řediteli škol, které se účastnili projektu ČvT, ale evaluační tým se vydal i do školy, která těmito školeními neprošla a prošla jinými (podobnými) kurzy. Na srovnání výuky v proškolených a neproškolených školách mohl evaluační tým lépe posoudit kvalitu výuky v regionu, relevanci projektu ČvT k danému stupni rozvoje vzdělání a efektivitu českého projektu na podporu vzdělávání v Etiopii.

Vzhledem k velmi omezené době evaluace a evaluační mise nemohl evaluační tým navštívit všechny clusterové školy a nemohl provést pohovory alespoň s polovinou vyškolených učitelů. Naše zjištění jsou pravděpodobná, nemůžeme ale se stoprocentní jistotou tvrdit, že jsou platná plošně i v místech, která jsme nemohli z časových důvodů navštívit.

Analýza dat

K tomu, aby evaluační tým vylétožil co nejvíce z nasbíraných dat, používal kombinaci různých postupů: narativní analýzu, obsahovou analýzu a nepřetržitou srovnávací metodologii. Subjekty byly klasifikovány podle regionu, v němž žijí a pracují a podle pozice, kterou zaujímají ve vztahu k projektu (podle druhu podpory, kterou získali díky projektu, tedy například přímí a nepřímí účastníci projektu, programoví koordinátoři apod.). Analýza nasbíraných dat probíhala ve vztahu k otázkám, zformulovaným referenční skupinou v ToR a s ohledem na možná doporučení pro další rozvojovou spolupráci České republiky s Etiopií.

Metodologie k jednotlivým evaluačním otázkám, definovaným v ToR:

To what extent has the project theme, including the selected objective, proved **relevant to the needs of Ethiopia's education sector** and subsequently the country's development in the long term?

Metodologie: přezkoumání a studium podkladů a etiopských rozvojových cílů, definovaných různými mezinárodními organizacemi a donory (UNDP, Světová Banka apod.) a rozvojovou spoluprací mezi ČR a Etiopií (MZV, ČRA).

Has the project been **complementary to activities of other donors** active in education in Ethiopia?

Metodologie: srovnání projektu s projekty ostatních donorů, rozhovory s partnery v cílové zemi, představiteli mezinárodních a donorských organizací, působících na poli vzdělávání

Have modern teaching methods introduced by the project proved **effective and suitable for teaching of pupils from a pedagogic point of view taking into account Ethiopia's cultural context and conditions of schooling**, specifically at the levels of:

The overall manual of modern teaching methods as well as teaching manuals for respective school subjects;

Metodologie: pečlivé prostudování manuálu a výukových metod nabízených ČvT i jinými organizacemi, pozorování výuky ve třídách a školách s důrazem na interakci mezi žáky a učiteli a na celkovou atmosféru ve třídě, prostudování školních osnov

Basic as well as secondary schools;

Metodologie: pečlivé prostudování manuálu a výukových metod nabízených ČvT i jinými organizacemi, pozorování výuky ve třídách a školách. Srovnání funkčnosti metod na základním a středním stupni školství – rozhovory s etiopskými vzdělávacími experty

Attitude towards and emotional ownership of the modern teaching methods by Ethiopian teachers trained within the project?

Metodologie: rozhovory (jednotlivé i skupinové) s učiteli o moderních vyučovacích metodách, pozorování ve školách, pozorování interakcí mezi studenty a učiteli, skupinové pohovory s žáky a studenty

To what extent have implemented **outputs contributed to attaining the outcome of enhanced quality of education** at Ethiopia's basic and secondary schools?

Metodologie: studium manuálu, pozorování ve školách, prostudování školních osnov, rozhovory s učiteli i s žáky (s každou skupinou zvlášť), rozhovory s představiteli Ministerstva školství a regionálními vzdělávacími kanceláři (Regional Education Bureau), rozhovory s ostatními donory, zaznamenávání jejich názoru na situaci se vzděláváním v Etiopii

How **cost-efficient** was the project implementation, including the choice of approaches where alternative options exist?

Metodologie: prozkoumání projektové dokumentace a rozpočtu, pohovor s finančním ekonomem projektu v ČvT, zvážení alternativních možností při rozhodování o stavbě Centra moderních vyučovacích metod

How sustainable have results of the project **proved**, or are likely **to remain sustained, after the project's conclusion**, among other factors including the following:

What is the probability that a **significant number of other teachers** than those directly involved in the project will **benefit indirectly?**

Metodologie: zkoumání způsobu náboru účastníků školení ve školících centrech, přezkoumání fungování školících center, přezkoumání používání moderních vyučovacích materiálů v regionálních školách po školení učitelů.

What approaches have the **Awassa and Kotebe Colleges of Teachers Education** taken to **disseminate** the modern teaching methods – can **any significant differences between the two colleges' results in dissemination** be observed?

Metodologie: přezkoumání procesu práce školících center, náboru účastníků, typu kurzů, počet účastníků kurzů, pozorování práce vyškolených učitelů ve svých domovských školách, podpora ředitelů apod.

To what extent have **female pupils** benefitted from schooling using modern teaching methods **equally to male pupils**; and do modern teaching methods as introduced by the project **convey any messages of equal opportunities of women and men, explicitly or implicitly**, to pupils of both sexes (*related to gender equality as one of cross-cutting principles of ZRS ČR*)?

Metodologie: přezkoumání procentuální účasti mužů a žen na školeních ve vztahu k počtu žen a mužů ve vzdělávacím systému, pozorování ve školách a třídách, vztah ředitelů k učitelům a učitelkám, skupinové diskuse se studenty, skupinové diskuse s učiteli

Have modern teaching methods as introduced by the project included any **elements of environmental education** or otherwise encouraged **environmentally conscious behavior among pupils** (*related to the environment as one of cross-cutting principles of ZRS ČR*)?

Metodologie: zaměření na ekologická témata v manuálu, pozorování práce s těmito tématy ve školách a třídách, diskuse se studenty a vyučujícími

Popis projektu a jeho rozvojového kontextu

Rozvojovým záměrem projektu bylo odstranit extrémní chudobu Etiopie (MDG 1.) iniciací systémových změn ve vzdělávání v Etiopii a podporou kvalitního vzdělání na školách (MDG 2), které kromě akademického vzdělání rozvíjí u žáků, studentů a v neposlední řadě učitelů kritické myšlení, kreativitu, dovednost plánovat a aktivní a participativní přístup k rozvoji etiopských komunit⁷.

Cílem projektu bylo zvýšení kvality vzdělávání na etiopských základních a středních školách prostřednictvím podpory implementace moderních vyučovacích metod v Oromo regionu, Regionu jižních národů a v Amhara regionu.

Hlavní naplánované výstupy byly následující:

- Vznik vzdělávacího centra na pedagogické fakultě v Kotebe
- Výroba manuálů moderních vyučovacích metodik pro jednotlivé vyučovací předměty (amharština, sociální vědy a biologie)
- Vytvoření sítě pěti fungujících školních cluster center⁸ v Regionu jižních národů
- Vytvoření sítě vyšších vzdělávacích institucí a základních a středních škol, které efektivně sdílejí zkušenosti týkající se zejména dalšího profesního rozvoje učitelů.

Popis projektu

Projekt probíhal v roce 2008 – 2010 a v rámci jeho aktivit byly implementovány moderní vyučovací metody v Regionu jižních národů, regionu Oromo a Addis Abebě. Tento projekt navazoval a těžil ze zkušeností předchozí intervence podpořené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy „Podpora implementace moderních vyučovacích metod do vzdělávacího systému Etiopie“ realizované v období 2005-2007 v Regionu jižních národů. ČvT se podařilo postavit a zprovoznit **Centrum moderních vyučovacích metod** v areálu **Kotebe College of Teachers Education (KCTE)** v Addis Abebě. V centru působili tři školitelé - dva z nich byli placení KCTE, třetí byl zaměstnancem ČvT. Všichni byli proškolení v MVM pod vedením ČvT. V centru bylo celkem proškoleno 329 učitelů, ředitelů základních škol a úředníku, kteří mají na starosti rozvoj pedagogických schopností učitelů. Manuál moderních vyučovacích metod byl revidován a kompletně přeložen do amharštiny, aby lépe odpovídal etiopskému kontextu. V lednu 2011 autorizovalo etiopské Ministerstvo školství tento manuál jako součást vládního programu na zlepšení kvalifikace učitelů – Continuous Professional Development Program (CPD). V Regionu jižních národů pokračovala spolupráce s **Awassa College of Teachers Education (ACTE)**, která od ledna 2008 spravuje **Centrum moderních vyučovacích metod** v Awasse, původně vybudované ČvT. V centru probíhala jednak školení v moderních vyučovacích metodách, jednak veškerá další školení týkající se zlepšení kvality vzdělání. V MVM bylo v Centru proškoleno 330 učitelů. Vybraní profesori z ACTE spolu s ČvT připravili manuály moderních vyučovacích metod pro amharštinu, biologii, dějepis a zeměpis. Člověk v tísní dále v Regionu jižních národů podporoval pět clusterových center a jejich satelitní školy, kterým byla poskytnuta školení CPD, MVM, materiální pomoc a možnost navštívit etablovaná clusterová centra v jiných regionech. Kromě intenzivních školení v CMVM, zorganizoval ČvT nespočet kratších školení. Celkem bylo během tříletého projektu v MVM proškoleno **1609 etiopských učitelů**,

⁷ viz Logický rámec projektu

⁸ **Školní cluster centra** jsou jednou z komponent TDP programu - CPD prostřednictvím clusterového vzdělávání. Školy byly zorganizovány do clusterů - v rurálních oblastech je v clusteru 4-5 škol, ve více zalidněných oblastech je škol v jednom clusteru 5-7. V každém clusteru je jedno zdrojové centrum - je jím škola, která je lépe vybavena a má svého koordinátora. Tato škola je označena za školní cluster centrum, ostatní školy v clusteru jsou školy satelitní. Školní cluster centrum by mělo kromě materiálních zdrojů zajišťovat školení – CPD - zejména v aktivních vyučovacích metodách a průběžném hodnocení. (*The Ministry of Education – Teacher Development Programme (TDP) Mid-Term Review, March 2006*)

studentů a úředníků. Celkové čerpání z fondů ZRS: 12 100 000 Kč, náklady na projekt s kofinancováním celkem 13 245 35 Kč.

Realizátor projektu

Člověk v tísní v Etiopii působí od roku 2003. Soustředí se hlavně na projekty v oblasti školství, zdrojů pitné vody, zemědělství, ochrany přírodních zdrojů a sociálních programů. Organizace pracuje v Regionu jižních národů v jižní Etiopii, v Somali Regionu na východě, v hlavním městě Addis Abebě a skrze partnerské organizace i v regionech Amhara a Oromo.

V rámci vzdělávacích projektů **Člověk v tísní** v Etiopii:

- postavil dosud 1 střední školu a **14 základních škol**, včetně **modelové školy v Alabě**, kde je systematicky dodržován menší počet dětí ve třídě a klade se důraz na aktivní přístup žáků a učitelů k výuce. Výsledky žáků této školy jsou pravidelně nejlepší v celé oblasti.
- od roku 2005 podporuje zvyšování kvality výuky na základních a středních školách prostřednictvím moderních vyučovacích metod. Přes **3000 učitelů z 6 etiopských regionů** dosud obdrželo intenzivní školení v MVM.
- ve spolupráci s vyššími pedagogickými školami v Addis Abebě a Awasse postavil **2 centra moderních vyučovacích metod** pro školení učitelů.
- spolupracuje s **29 clusterovými školami** v Regionu jižních národů, kterým poskytuje materiální pomoc a školení.
- ČvT vytvořil i **manuály pro aktivní výuku amharštiny, biologie, dějepisu a zeměpisu** a dále **anglickou a amharskou verzi Manuálu moderních vyučovacích metod**, který byl **autorizován** etiopským Ministerstvem školství jako součást programu Kontinuálního rozvoje učitelů.

Závěry – zodpovězení otázek z ToR

1. V jakém rozsahu se téma projektu, včetně zvoleného cíle, ukázalo jako relevantní v kontextu etiopského vzdělávacího sektoru a zároveň dlouhodobého vývoje země?

Na základě rozhovorů s realizátory projektu, učiteli, řediteli škol, rodiči studentů, zástupci Regionálních školských úřadů, Pedagogických škol i etiopského Ministerstva školství, na základě revize dokumentů českých i mezinárodních organizací jako Česká rozvojová agentura (ČRA), Ministerstvo zahraničních věcí (MZV), Světová banka (SB), United Nations Development Programme (UNDP) či United States Agency for International Development (USAID), taktéž na základě předešlých projektových aktivit ČvT (v letech 2003 – 2007 projekt „Podpora implementace vyučovacích metod do vzdělávacího systému Etiopie“), evaluační zprávy Rozvojového střediska ÚMV z roku 2007 a závěrečné zprávy současného projektu obecně prospěšné společnosti ČvT lze prohlásit, že námi evaluovaný projekt „**Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii** (2008 - 2010)“, jeho téma a projektový cíl (tj. zvýšení kvality vzdělávání na etiopských základních a středních školách prostřednictvím podpory implementace moderních vyučovacích metod v Oromo regionu, Regionu jižních národů a v Amhara regionu⁹) jsou plně v souladu s potřebami etiopského školství i s dlouhodobými vývojovými plány země (především MDG 1, MDG 2 – Odstranění extrémní chudoby iniciací systémových změn ve vzdělávání a podpora kvalitního vzdělávání na školách).

Situace v etiopském školství se v posledních letech zlepšuje (např. výrazně se zlepšil přístup dětí ke vzdělání v agrárních oblastech, probíhá reforma ve zvyšování kvalifikace učitelů, vyrábí se a tisknou nové učebnice, zvyšuje se počet dívek na základních školách apod.), mj. i díky tomu, že etiopská vládní školská reformní politika je masivně sponzorována finančně i koncepčně mezinárodními rozvojovými organizacemi (USAID, JICA, DFID, UNDP aj.) a finančními institucemi (SB). Evidentně je nutné pokračovat s modernizací školství, především zvyšovat kvalitu vyučovacího procesu a celkovou dostupnost vzdělávacích zařízení (viz vyhlášení národního programu na všeobecné zvýšení kvality základního a středního školství, tzv. GEQIP z roku 2009). Analýzy a výzkumy mezinárodních rozvojových organizací tento trend potvrzují (viz přehled prostudovaných dokumentů – Příloha č. 5).

Evaluovaný projekt svými projektovými aktivitami částečně přispěl ke zlepšení situace ve vzdělávání ve třech etiopských regionech – Oromo, Regionu jižních národů a Amhara – tím, že se zaměřil na tyto oficiálně identifikované potřeby:

- zvýšení kvalifikace učitelů
- dostupnost učebních materiálů
- dostupnost a vybavenost vzdělávacích zařízení

Nelze však očekávat, že se projektový cíl „odstranění extrémní chudoby“ (viz Logický rámec projektu) naplní vyškolením 1 600 etiopských učitelů, studentů a úředníků v moderních vyučovacích metodách (MVM) nebo vybudováním centra pro výuku MVM. A přestože projektový cíl ideově ladí s rozvojovým záměrem, evaluační misi se nepodařilo vždy uspokojivě ověřit spojitost mezi projektovým cílem, výstupy a indikátory, jako například: vyškolení učitelů v MVM a snížení chudoby, snížení odchodů studentů ze škol, či zmenšení počtu studentů, kteří nezvládají výuku a měli by opakovat ročník (v Etiopii se tento problém řeší doučováním slabších žáků a žákyň učiteli v odpoledních hodinách nebo o víkendu). Evaluační misi se také nepodařilo uspokojivě ověřit spojitost mezi vybudováním nového Centra MVM a zvýšením kvality vzdělávání na základních školách ve zmíněných regionech¹⁰.

⁹ viz Logický rámec projektu

¹⁰ všechny indikátory, výstupy a cíl projektu - viz Logický rámec projektu

Tyto závěry mohou být ovlivněny velmi limitovaným časem pro evaluační misi či skutečností, že ve školství působí mnoho dalších faktorů a autorit, které do procesu zasahují a které jsou mimo kontrolu realizátora projektu – např. spolupráce školy s rodinou, socio-ekonomický status rodičů, práce s komunitou, zdravotní stav v komunitě, regionální a národní vzdělávací politika a další. Evaluátorky se také domnívají, že pro hodnocení dlouhodobého dopadu projektu a pro potvrzení výše uvedených indikátorů by bylo vhodné uskutečnit evaluaci po delším časovém období po ukončení projektu.

2. V jakém rozsahu realizované výstupy přispěly k dosažení cíle posílení kvality vzdělávání v etiopských základních školách (na prvním a druhém stupni)?

Projekt byl původně zaměřen na základní i střední školy, aplikován byl však pouze na druhý a částečně první stupeň základních škol. Naše odpověď se proto soustředí na reálnou situaci na prvním a druhém stupni základních škol a také na existenci Centra MVM na Pedagogické fakultě v Kotebe.

Podle výpovědí účastníků projektu byl realizátor (ČvT) a především koordinátorka projektu velmi aktivní, uměla s lidmi dobře komunikovat a pro daný projekt dělala maximum. Společnost ČvT přispěla v daném projektovém období ke zkvalitnění etiopského školství ve vybraných regionech následujícími projektovými aktivitami:

- **Výstup 1:** vybudovala vzdělávací centrum MVM (dále jen Centrum MVM) na Pedagogické fakultě v Kotebe (Logický rámec – Výstup 1), tj. přispění k dostupnosti/ existenci vzdělávacích institucí v Etiopii
- **Výstup 2:** iniciovala a koordinovala tvorbu manuálů MVM pro druhý stupeň základních škol v předmětech amharština, biologie a společenské vědy /zeměpis, dějepis/, (Logický rámec – Výstup 2), tj. přispěla k lepší dostupnosti moderních učebních materiálů/pomůcek na základních školách
- **Výstup 3:** přispěla k posílení tzv. clusterových základních škol v Regionu jižních národů (Logický rámec – Výstup 3), tj. přispěla k možnosti vzájemného a dalšího vzdělávání učitelů základních škol a k předávání informací na regionální úrovni

Evaluační misi se podařilo výše uvedené Výstupy 1 – 3 během evaluační mise v Etiopii objektivně ověřit: Centrum MVM v Kotebe je postavené a využívá se (i když ne k původnímu účelu), zmíněné manuály byly vytvořeny a vytištěny (i když nejsou cíleně distribuovány), fungují tzv. clusterové školy v Regionu jižních národů.

Nepodařilo se dostatečně ověřit splnění **Výstupu 4** Logického rámce („Existuje síť vyšších vzdělávacích institucí a základních a středních škol, které efektivně sdílejí zkušenosti týkající se zejména dalšího profesního rozvoje učitelů“).

Ne vždy také bylo možné ověřit všechny klíčové indikátory, které měly vést k podpoře daných Výstupů a jejich naplnění v takové míře, jak jsou uvedeny v Logickém rámci projektu. (Např. 1.2 Alespoň dva místní školitelé proškolení a zaměstnáni ve vzdělávacím centru v Kotebe, 2.3 Spolupráce týmu s vybranými školami, studenti AAU a TTC ověřují metody v rámci povinných školních praxích ve vybraných školách, 3.1. Pravidelná setkávání školitelů z Awassy a vedoucími oddělení pro spolupráce se školami a profesního rozvoje učitelů, 3.3 Na pěti clusterových školách je implementována strategie spolupráce s ACTE a se satelitními školami, 4.3. Alespoň tři exkurze koordinátorů vyšších vzdělávacích institucí na základních školách zapojených do projektu aj.).

Shrnutí:

ad Výstup 1: Centrum MVM bylo v Kotebe vybudováno, ale neplní svůj účel, takže nepřispívá k dosažení vytyčeného cíle (posílení kvality etiopského školství, zejména na základních školách). Momentálně se využívá pouze pro běžnou výuku Pedagogické fakulty a pro různá školení a semináře. Trenéři MVM se v něm neangažují.

ad Výstup 2: Vytisknuté manuály pro předměty druhého stupně základních škol (Výstup 2) se dosud v praxi nevyužívají.

ad Výstup 4: Nepodařilo se prokázat žádnou cílenou spolupráci mezi základními školami, vyškolenými trenéry a Centry MVM.

ad Výstup 3: Z evaluace nám vyplývá, že v současnosti je nejpřínosnější pro zkvalitnění etiopského základního školství Výstup 3 - zakládání a školení clusterových škol. Podle návštěv a pohovorů se zástupci clusterových škol ve městě Alaba, na předměstí Addis Abeby a ve vesnici Gerema lze usoudit, že se učitelé v rámci clusterových škol pravidelně scházejí, předávají si informace o učebních postupech a nových metodách, sdílejí informace s vedením žáků.

3. Byl projekt komplementární k aktivitám ostatních donorů působících v oblasti vzdělávání v Etiopii?

Vzhledem k tomu, že Etiopie patří k nejméně rozvinutým zemím na africkém kontinentu, je v ní již celá desetiletí zastoupena řada mezinárodně rozvojových, humanitárních, dobrovolnických či finančních organizací. Některé postupují společně (viz uskupení DAG – Development Assistance Group Ethiopia) jiné samostatně (např. ČvT nebo VSO), všechny se však zaměřují na zmírnění nejostřejších problémů v současné Etiopii: školství, zdravotnictví, vodní hospodářství, apod.

Modernizace školství je také jedním z významných cílů MDGs pro Etiopii a oficiálním vládním programem etiopského Ministerstva školství. Školení učitelů, distribuce nových učebnic a budování škol je populární mezi donory a žádané ze strany vládních představitelů. V kontinuálním vzdělávání učitelů se angažuje i Ministerstvo školství (program CPD – Continuous Professional Development), které pořádá kurzy pro učitele přibližně třikrát ročně. Kurzy jsou podle výpovědi účastníků ve srovnání se školením ČvT spíše teoretické, tematicky různorodé: HIV/AIDS, školní docházka, moderní vyučovací metody, obsah výuky a osnovy apod. Trvají pouze jeden až dva dny. Přínos školení ČvT je ve srovnání s ostatními donorskými aktivitami v detailní orientaci na problematiku moderních vyučovacích metod a hloubkové a dlouhodobější práci s učiteli během školení. Tím jsou aktivity ČvT k práci ostatních donorů komplementární a přínosné.

Přehled aktivit **USAID** v etiopském školství: organizace spolupracuje s Ministerstvem školství na zvýšení kvality základního školství v oblastech: vzdělávání a školení učitelů, distribuce učebnic anglického jazyka, posilování spolupráce mezi školou a komunitou, decentralizace plánování a managementu, šíření občanské vzdělanosti. V roce 2009 USAID vyškolila 8 500 ředitelů základních škol a členů výboru pro komunitní plánování a podle vlastních statistik umožnila školní docházku pro 1,6 milionu dětí v zemi. USAID má také programy zaměřené na zvýšení školní docházky dívek a dětí ze znevýhodněných sociálních skupin do škol a na modernizaci škol v muslimských regionech.

http://www.usaid.gov/locations/sub-saharan_africa/countries/ethiopia/index.html

Přehled aktivit organizace Volunteers Service Overseas (**VSO**) v etiopském školství: VSO se velmi aktivně angažuje v kurzech pro učitele, v nichž získávají vyšší vzdělání (tzv. Higher Diploma), zaměřují se na učitelovo vyhodnocování zkušeností z učebního procesu, propagují aktivní výuku orientovanou na žáka a kontinuální hodnocení žáků. V roce 2007 – 2012 pořádala organizace školení pro učitele, kde se učitelé připravovali na to, jak tyto aktivní metody výuky použít v praxi. V některých školeních VSO působili i školitelé ČvT. VSO také podporuje aktivní účast dívek v procesu výuky, iniciovali doučování dívek před výukou.

http://www.vso.org.uk/Images/VSO_and_Education_2007-2012_tcm79-20999.pdf

Přehled aktivit **JICA** v etiopském školství: JICA spolu s UNESCO se zaměřují na zkvalitňování školství v oborech matematika a přírodní vědy, vyhotovují nové učební materiály a distribuují je po školách.

http://www.dagethiopia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=39:education-twg-annual-workplans-&catid=12:programmes&Itemid=69

4. Ukázaly se být moderní metody vyučování v rámci projektu efektivní a vhodné pro vzdělávání žáků z pedagogického hlediska a zároveň i z hlediska kulturního kontextu a současných podmínek existujících v etiopském školství, především na úrovni:

a) všeobecného manuálu moderních vyučovacích metod a manuálů pro jednotlivé předměty

Na základě prostudovaných materiálů a rozhovorů jsme došli při evaluaci k názoru, že MVM jsou v etiopském školství novým konceptem, importovaným mezinárodními rozvojovými organizacemi. V tradičním etiopském vzdělávacím schématu je učitel nositelem veškerých informací a vysoká autorita, které žáci naslouchají a nekomentují. Moderní metody, propagované v manuálech ČvT, podporují naopak žákovu aktivní účast na vyučovacím procesu, kritické myšlení, čerpají z individuálních a rozlišných znalostí žáka, umožňují skupinovou spolupráci. Manuály pro jednotlivé předměty velmi efektivně kombinují formu (MVM) s obsahem (témata byla vybrána z učebnic pro druhý stupeň základních škol, aktualizována specifickou problematikou země – např. nedostatkem vody a ochranou vodních zdrojů).

Zavádění MVM v etiopských školách je v souladu s koncepcí Ministerstva školství a koresponduje s potřebami etiopského školství podle MDG¹¹. MVM jsou také poměrně oblíbené mezi učiteli, žáky a řediteli základních škol. **Na základě poznatků, které jsme získali během evaluační mise, však nemůžeme stoprocentně tvrdit, že se MVM ukazují jako vysoce efektivní a plně zapadají do současného školského a kulturního etiopského kontextu.** Důvody jsou následující:

Vyrobené manuály jsou samy o sobě po obsahové i koncepční stránce velmi kvalitní, nicméně kvůli bariérám v současném etiopském školství nemohou učitelé každodenně a v plném rozsahu využívat MVM při výuce. Mezi nejčastější bariéry patří: vysoké počty žáků ve třídě (80 – 90 žáků), opožděný nástup žáků do první třídy (mezi sedmým až desátým rokem dítěte), velké jazykové rozdíly v jednotlivých regionech, nízká úroveň plynulého psaní a čtení na konci prvního stupně (v některých školách neumí číst a psát na konci čtvrté třídy až polovina žáků a nemůže si proto dělat rychle poznámky při skupinové práci a dalších aktivních vyučovacích metodách), či stále malá zkušenost učitelů s MVM. Evaluované manuály MVM se soustředí na interaktivní přístup, založený na momentálních individuálních schopnostech jednotlivých žáků, na možnosti učitele tyto schopnosti aktuálně a konkrétně vyhodnotit a využít při tvorbě učebního plánu v dané hodině. MVM se také soustředí na práci studentů ve skupinách. Především vysoký počet studentů a nedostatek času (vyučovací hodina trvá 45 minut) komplikuje učitelům individuální přístup k žákům, ohodnocení jejich momentálních znalostí a náročný management skupinových aktivit. Skupinové aktivity jsou velmi náročné na organizaci a vyžadují disciplinovanost žáků, čehož při osmdesáti žácích ve třídě není možné vždy uspokojivě dosáhnout, takže se opět nabourává a zpomaluje celá výuka.

Manuály pro jednotlivé předměty nejsou masově distribuovány do škol a v současné době s nimi nikdo nepracuje. Manuály se soustředí na interaktivní vyučovací přístup k tématům, který učitelé označili jako náročný na výuku (z časového a organizačního hlediska). Z diskuse s instruktory, tedy experty, kteří dané manuály vypracovali, vyplynulo, že o důležitosti témat a jejich zařazení do manuálů rozhodovali spíše zástupci ČvT, kteří uplatňovali tzv. průřezová

¹¹ viz program GEQIP

témata (cross-cutting topics), propagovaná českou koncepcí zahraniční rozvojové spolupráce v letech 2010 - 2017¹² mezinárodními organizacemi jako jsou UNDP¹³ či Světová Banka a které definují základní směr pro mezinárodní rozvojovou spolupráci. Průřezová témata jako rovnost dívek a chlapců ve školním systému či elementy ekologické výchovy byla také v otázkové části zadání pro tuto evaluaci. Etiopský expertní tým (tedy etiopští pedagogové, kteří sestavovali manuály) se shodl na tom, že ne všechna témata byla podle jejich vlastního názoru průřezová i pro ně samotné a nutná k řešení v rámci školení i pro ně samotné (například včasné vdavky dívek či ženská obřízka jsou v Etiopii vnímána jako kontroverzní téma, zejména zahraničními rozvojovými organizacemi, nicméně patří k součásti etiopského kulturního kontextu).

b) na prvním i druhém stupni základních škol

Projekt nebyl na prvním stupni téměř implementován, protože učitele na školení ČvT vybírali ředitelé škol a ti pro jednodušší běh školy vybírali hlavně učitele z druhého stupně (bylo jednodušší je nahradit při výuce kolegu). Z diskusí s učiteli vyplynulo, že na druhém stupni nemůžou každodenně a intenzivně MVM uplatňovat (z důvodů popsaných v bodě a). Evaluační misi se z důvodu maturit nepodařilo navštívit žádnou třídu, kde bychom mohli pozorovat využívání MVM v praxi (byť jsme o to opakovaně žádaly).

Nicméně chtěli bychom upozornit na výjimečná opatření v experimentální škole v Alabě, která je v dokumentech ČvT označována jako modelová a výsledky žáků této školy dávány za vzor ostatním školám v Etiopii i ostatním donorům v rámci používání a výsledcích MVM. Stejně tak i v evaluační zprávě z roku 2007, která vybudování a zprovoznění této školy hodnotila, došli evaluační zpravodajové k závěru, že studenti této školy dosahují obecně lepších výsledků než na jiných školách a jejich úspěšnost je dáována do souvislosti s aplikací MVM na škole. Naše evaluační mise neměla za úkol provádět novou evaluaci této školy, nicméně jsme ji navštívily v rámci lepší představy o úspěšných a méně úspěšných školách. Chtěly bychom poukázat na to, že úspěšnost žáků této školy je docílána kromě používání MVM především nastavením mimořádných a nadstandardních podmínek, které se v ostatních veřejných etiopských školách nevyskytují. Klíčovým faktorem jsou například přijímací zkoušky před nástupem do první třídy: dítě musí ovládat základní znalost psát a číst a počítat. Počet zájemců o nástup do první třídy přesahuje počet volných míst o sto procent, škola si tedy mezi žáky vybírá (na rozdíl od běžných škol, kde berou všechny žáky bez rozdílu). Do první třídy také nastupují děti ve věku sedmi let, pozdější nástup není možný (opět v kontrastu oproti běžným školám, kde do první třídy nastupují i desetileté děti). Díky přijímacím zkouškám je počet žáků ve třídách omezen na třicet, což je pro ostatní běžné školy nedosažitelná meta (v běžných školách se učí až osmdesát dětí v jedné třídě). Tyto okolnosti dělají školu v Alabě elitní: rodiče připravují své děti na přijímací zkoušky (dohlízejí na to, aby jejich děti uměli před přijímacími zkouškami číst a psát) a po přijetí je ve studiu maximálně podporují – učí se s nimi, kontrolují jim domácí úkoly, čtou si (opět velmi netypické pro žáky běžných škol, kde až polovina žáků ve třídě neumí na konci čtvrté třídy plynule číst a psát). Dalším podstatným faktorem je i to, že se děti vybírají z nejbližší komunity, takže nemusejí do školy docházet extrémně daleko (tím je vyšší jejich účast na vyučování) a rodiče i místní komunita o škole vědí a podporují ji.

¹² Zahraniční rozvojová spolupráce CR, <http://www.czda.cz/rozvojova-spoluprace/rozvojova-spoluprace-cr-zrs.htm>

¹³ UNDP – Millennium Development Goals, <http://www.beta.undp.org/undp/en/home/mdgoverview.html>

c) Jaký je postoj a emocionální vztah etiopských vyškolených učitelů v rámci projektu k daným moderním vyučovacím metodám?

Proškolení učitelé, s nimiž jsme měli možnost diskutovat (viz seznam osob, s nimiž bylo během mise vedeno interview, Příloha 4), většinou velmi oceňovali, že se mohli školení ČvT zúčastnit. Většina si také myslí, že je nutné modernizovat výukový proces v Etiopii a MVM jsou přínosné pro žáky. K MVM proto měli pozitivní vztah, ale uznávali, že je nepoužívají v každodenní výuce a vracejí se k tradičním metodám výuky s některými elementy MVM (otázky – odpovědi, diskuse apod.). Z nabídky MVM nejčastěji a nejraději používají následující metody: brainstorming, učení ve skupinkách (Jigsaw Puzzle), Vennův diagram (Venn diagram), sémantické mapy (Clustering – mind mapping), vzájemné hodnocení (peer evaluation). Dále učitelé často uváděli, že jsou nuceni z časových důvodů limitovat úvodní fázi vyučovací hodiny (tzv. evocation) a také metody, které vyžadují psaní a čtení (vzhledem k žákům, kteří psaní a čtení ne úplně ovládají). Probírají raději jednotlivé body s žáky ústně, což zpomaluje chod vyučovací hodiny. Nicméně z odpovědí učitelů vyplynulo, že záleží na individuálních schopnostech a povaze učitele se s těmito překážkami vyrovnat a situaci ve třídě za chodu řešit. V tomto směru jsme zaznamenali velmi proaktivní chování učitelů v clusterové škole na předměstí Addis Abeby „Akaki Mengist Primary School“ (kde působí jeden z vyškolených učitelů Ermias Zemedea, a jeden neproškolený učitel Beshanu Ashura, který je velmi aktivní a má hodně dobrých nápadů, jak školu v rámci vyučování i komunity zlepšovat a mnohé z toho už dosáhnul). Podobně aktivní učitele (proškolené ČvT) jsme našli i v clusterové škole v malé vesnici v rurální oblasti Alaby s názvem „Gerema Primary School“. V této škole nebyly tak výrazné vůdčí osobnosti mezi učiteli, problémy se zde řeší spíše týmově s velkou podporou ředitele školy.

V rámci evaluační mise jsme se snažily zjistit, jak si vysvětlit fakt, že učitelé sice považují MVM za užitečné a vědí, že by je měli šířit i mezi své kolegy, ale v praxi to téměř nikdo nedělá. Ani jednou jsme se nesetkali s tím, že by někdo uvedl, že po návratu z tréninku zorganizoval malé školení ve sborově pro ostatní učitele. Nejsme si jisti, zda to máme přisoudit individuálním vlastnostem učitelů (jejich mentalita), běžným zvyklostem a praxi v etiopském školství (učitelé čekají na výzvu, příkaz apod.), za důsledek dlouhodobého působení vnějších autorit (například pracovníků mezinárodních organizací, kteří přicházejí s novým konceptem, jenž si místní lidé „osvojují“ či pasivně přijímají, ne vždy však aktivně propagují) či za důsledek přísného hierarchického uspořádání etiopské společnosti. V souvislosti s (ne)šířením nabytých znalostí jednou při rozhovoru zaznělo, že vyškolení učitelé od ČvT očekávali nějakého „facilitátora“, který by případné školení ve škole s ředitelem domluvil, stanovil by datum a místo a postaral se o kontakt mezi vyškoleným učitelem a zbytkem školy. Na tento model jsou zvyklí ze státních školení CPD a je možné, že lépe zapadá do kontextu etiopské kultury.

5. V jakém rozsahu mohly žákyně těžit z nových vyučovacích metod ve srovnání s žáky? Přispívaly moderní vyučovací metody k posílení koncepce rovných příležitostí mezi muži a ženami – přímo či nepřímo?

Kvůli časově omezeným možnostem a vnějším okolnostem (maturity) nemůžeme objektivně zhodnotit, do jaké míry jsou žákyně vedle svých chlapeckých spolužáků zapojeny do procesu MVM ve třídách. Nicméně výpovědi ředitelů, učitelů škol, představitelů Regionálních školských úřadů a mezinárodních organizací (USAID, UNDP¹⁴, SB¹⁵) se shodovaly v tom, že

¹⁴ Ethiopia: 2010 Millennium Development Goals Report (UNDP)

počet dívek v základních školách všeobecně dlouhodobě narůstá. V několika námi navštívených základních školách počet dívek převládá nad počtem chlapců. To se ovšem mění na středních a vyšších školách: Pedagogická fakulta v Awasse například uplatňuje tzv. genderové kvóty podporující studium dívek a přístup žen k vyššímu vzdělání. Tyto kvóty však instituce není schopna naplnit kvůli menší akademické připravenosti studentek.

Všeobecně můžeme tvrdit, že pokud učitelé uplatňují ve třídě MVM, dívky by z učebního procesu měly těžit přinejmenším ve stejné míře jako chlapci. Učitelé tvrdili, že při MVM dávají ve skupinové práci příležitost být „vedoucím skupiny“ jak dívkám, tak i chlapcům. To nám potvrdila i beseda s žáky. Z rozhovoru s učiteli vyplynulo, že otázku rovných příležitostí chlapců a dívek ovlivňuje spíše práce s komunitou, na niž se však námi evaluovaný projekt ČvT nezaměřoval. Na etiopském venkově jsou stále rozšířené brzké vdavky (některé nevěsty mají deset let, když se přestěhují k manželovi a začnou zastávat všechny běžné domácí práce), v adolescentním věku se v etiopském kulturním kontextu od dívek očekává spíše starost o rodinu a hospodářství, než návštěva střední školy.¹⁶ To potvrzuje i statistika: Zhruba 72% adolescentních dívek z amharského regionu přestává rok po svatbě zcela chodit do školy.¹⁷ Záleží na jednotlivých učitelích, jak moc chtějí tuto otázku s žáky diskutovat. Učitelé zdůrazňovali, že s dívkami je snažší pracovat v mladším věku, kdy jsou snáze názorově ovlivnitelné.

Co se týká výroby manuálu – v expertních týmech byly přítomny i ženy a doprovodné obrázky v manuálech zobrazují vyváženě chlapce i dívky.

Školení ČvT se zúčastnilo více mužů než žen, což je dáno i tím, že na druhém stupni (odkud přicházela většina učitelů) učí více mužů a na prvním stupni více žen. Během naší krátké evaluační mise se nám nepodařilo uspokojivě zodpovědět na otázku, jak se k rovným příležitostem mužů a žen staví proškolené učitelky a proškolení učitelé (v etiopské společnosti je vedoucí role tradičně přisuzována mužům).

6. Byl projekt implementován hospodárně včetně možností, kdy existovalo alternativní řešení?

Z hlediska hospodárnosti se nám jako nejproblematictější část evaluovaného projektu jeví vybudování Centra MVM v Kotebe, především ve vztahu k faktu, že Centrum v současné době není využíváno k účelu, k němuž je určeno (a otázkou zůstává, zda v budoucnu bude, protože dosud neexistuje žádný plán, který by něco takového dokládal) – tedy k výuce a školení učitelů a studentů v MVM. Nicméně podle slov realizátora byla výstavba Centra vnímána jako strategický krok v bilaterálních rozhovorech o rozvojové spolupráci mezi Českou republikou a Etiopií, tj. zájem o budovu projevila především partnerská strana. Jako alternativní řešení se nabízelo (a do budoucna nabízí) modernizování (vymalování, nové vybavení ve třídách) jedné z místních škol či několika tříd v rámci univerzity či pedagogických fakult, kde by se v průběhu roku (hlavně o víkendech a prázdninách) prováděla školení.

¹⁵ Genderstats Sub-Saharan Africa (World Bank data) <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTGENDER/EXTANATOOLS/EXTSTATINDDATA/EXTGENDERSTATS/0,,contentMDK:21442720~menuPK:7821020~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:3237336,00.html>

¹⁶ Woman speaks out on early marriage (USAID, Success Stories) http://africastories.usaid.gov/search_details.cfm?storyID=497&countryID=7§orID=0&yearID=6

¹⁷ Coverage and effects of child marriage prevention activities in Amhara Region, Ethiopia http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADR123.pdf

Ostatní body realizace projektu – školení a výrobu manuálu vnímáme jako hospodárné, protože se používalo dostupných a nenákladných materiálů. Proplácení diet účastníkům školení považujeme za nezbytné v rámci etiopského kontextu a muselo být do projektu zakomponováno. Diety navíc posloužily jako motivační faktor pro učitele, aby se školení zúčastnili. Vyplácení diet je v Etiopii běžnou praxí, na kterou přistoupili i ostatní zahraniční donoři a kterou provádí i etiopské ministerstvo školství. Tento bod (proplácení diet) zdůvodňuje a vysvětluje i evaluační zpráva Rozvojového střediska ÚMV z roku 2007.

7. Nakolik se ukázaly být výsledky projektu udržitelné nebo pravděpodobně udržitelné po ukončení projektu, mimo jiné z hlediska následujících ukazatelů:

V průběhu evaluační mise a především v rozhovorech s hlavními účastníky projektu se faktor udržitelnosti začal jevit jako velmi problematický. Teoreticky mají jednotlivé výstupy v logickém rámci projektu základy pro to, aby byly udržitelné i po skončení projektového období (Centrum je vybudováno, manuály vyhotoveny a vytištěny, clusterové školy proškoleny, učitelé proškoleni). Tyto výstupy jsou však udržitelné jen za předpokladu, že cílové instituce i jednotlivci se budou vyznačovat vysoce nezávislým, uvědomělým, organizovaným a proaktivním chováním. To se ale ve většině případů neprokázalo. Nepodařilo se nám během evaluační mise identifikovat žádný koncepční plán, či samostatně vybudovanou strukturu, které by vedly ke smysluplnému a systematickému využívání toho, co se v průběhu projektu podařilo vytvořit. Téměř všichni etiopští účastníci projektu vyslovili názor, že očekávají i nadále pomocnou ruku ČvT, a to i v případech, kdy nebyla úplně nutná finanční podpora (např. propagace manuálů mezi kolegy, školení nových učitelů v rámci kolektivu školy, školení v Centru MVM apod.). Námi navrhované věcné připomínky ke změně tohoto stavu viz sekce Doporučení.

a) Jaká je pravděpodobnost, že podstatné množství učitelů, kteří se projektu přímo neúčastnili, bude z projektu také těžit?

Vzhledem ke krátkodobosti evaluační mise jsme nebyly schopny kontaktovat všechny proškolené učitele, všech pět clusterových škol, natož pak s určitostí odhadnout kolik dalších učitelů může z projektu profitovat nepřímo. Pokud budeme vycházet z informací z rozhovorů s proškolenými učiteli, řediteli škol a vyškolenými trenéry, můžeme z nich vyvodit následující závěr: není samozřejmé, že by vyškolení učitelé šířili nově nabyté znalosti mezi své kolegy a přenášeli tak povědomí o MVM na nepřímé účastníky projektu. Diskuse o MVM a jejich aplikaci zmínili pouze učitelé clusterových škol, kteří se s učiteli satelitních škol setkávají přibližně dvakrát za tři měsíce. Jejich schůze jsou však tematicky různorodé a trvají jeden den, MVM jsou podle výpovědí účastníků spíše okrajovým tématem. Velmi rušivým prvkem při šíření MVM je také velká fluktuace učitelů do sfér služeb a privátního sektoru. Velkou roli při aplikaci MVM v praxi hraje podpora ředitele školy.

Při evaluační misi nás překvapilo, že se informace a praktiky MVM automaticky nešíří mezi kolegy ani v modelové škole v Alabě. V současné době vyučuje ve škole 8 proškolených učitelů a 5 neproškolených. Vedení školy ani proškolení kolegové nebyli schopni zaučit nové učitele, přestože aplikace MVM do každodenní výuky je v této škole hlavní výsadou.

Je však nutno podotknout, že MVM jsou součástí i státních školení – již zmíněných školení „CPD“, v nichž se učitelé mohou také seznámit s MVM, byť v omezené míře a na jiné kvalitativní úrovni. Každopádně školení ČvT nejsou pro etiopské učitele jediným zdrojem informací o moderních vyučovacích metodách. Velký potenciál pro šíření MVM a předávání nových informací vidíme v podpoře clusterových škol (podrobněji viz Doporučení).

b) Jaké přístupy byly uplatněny pedagogickými vysokými školami pro učitele v Awasse a Kotebe k rozšíření moderních vyučovacích metod. Je možné identifikovat nějaké výrazné rozdíly v šíření výsledků projektu mezi těmito dvěma vysokými školami?

Během naší evaluační mise jsme postupně došli k názoru, že Pedagogické fakulty držely aktivní náplň v Centrech pouze po dobu trvání projektu ČvT a aktivitu těchto center považujeme spíše za slabší místo projektové stavby a post-projektové implementace výsledků. Obě Centra jsou nyní ve vlastnictví pedagogických fakult, ale ani jedno neplní účel, pro něž byla vystavěna. Také vyškolení trenéři v rámci projektu ČvT neplní svou funkci – nefungují jako správci Center, neorganizují školení, ani nevyučují v MVM studenty a učitele. Většinou působí na fakultě jako běžní učitelé a někteří z nich už jsou zapojeni do rozvíjejícího se projektu GEQIP a věnují se jiným aktivitám. Z rozhovorů s instruktory a zástupci pedagogické fakulty vyplynulo, že neexistuje žádný konkrétní plán (obsahový ani finanční) na využití Center ke školení či propagaci vyrobených manuálů. Žádný ze školitelů také nejevil aktivní zájem o to, jak by se aktivity Centra daly obnovit, pravděpodobně proto, že to byli především akademicky zaměřeni lidé, bez manažerského tréninku, praktických zkušeností s organizací (nejen vyučováním) školení, apod.

Co se týče využití manuálů v Centrech MVM v Awasse i Kotebe, několik kopií se tam mezi učiteli a trenéry našlo, nicméně manuál pro jednotlivé předměty neměli k dispozici ani jednotliví experti, kteří manuál vytvořili. Byli na svůj výtvar pyšní, ale neseznámili s ním ani nejbližší kolegy na katedrách, natož pak kolegy z jiných oborů. Přitom si jsou jisti, že by dokázali pomoci kolegům z ostatních kateder vyrobit podobné materiály i pro ostatní předměty (chemie, fyzika, matematika apod.). Opět očekávají iniciační a koordinační roli ČvT při výrobě i distribuci dosavadních i možných budoucích manuálů. Ani jedna zmíněná instituce nemá informaci o manuálech na webových stránkách a informace není šířena ani prostřednictvím profesionálních organizací (asociace učitelů, biologů, lingvistů apod.).

8. Zapojily moderní vyučovací metody v rámci projektu i základy ekologické výchovy? Podpořily ekologické chování žáků?

Problematika životního prostředí je v manuálech často zastoupená. Například v obecném manuálu MVM se objevují náměty pro diskuse s žáky: klimatické změny či využívání přírodního paliva a v jednotlivých manuálech pak např.: příčiny a následky oteplování země, důsledky rychlého nárůstu obyvatel pro životní prostředí, vymírání lesů jako ekologický problém, apod. Každé toto téma vybízí k revizi dosavadních znalostí a k diskusi, přemýšlení a analýze ve vztahu k vlastní komunitě. Učitelé o problematice životního prostředí vědí a v rámci svých možností ji s žáky (dle vlastních slov) probírají. V rámci naší evaluační mise jsme však nebyly schopny ohodnotit, zda se žáci a učitelé i ekologicky skutečně chovají, co to pro ně v každodenním životě znamená a zda toto chování MVM podpořily.

Doporučení pro příští aktivity zahraniční rozvojové spolupráce ČR v Etiopii

Naše doporučení vycházejí z evaluace projektu „**Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii**“, realizovaného v roce 2008 – 2010 společností Člověk v tísni. Tato doporučení nereagují přímo na nový navazující projekt, který jsme získali poslední den naší evaluační mise.

Doporučení jsou seřazena v rámci jednotlivých sekcí podle důležitosti.

I. Aktivity k posílení přínosu projektu

1. Přínos námi evaluovaného projektu by v této chvíli a v současném kontextu posílily navazující aktivity, které by se soustředily především na šíření, propagaci a práci s vyrobenými manuály (nikoliv na výrobu nových manuálů). Teprve skrze tyto navazující aktivity může být záměr projektu doveden do efektivního konce. Aktivity by se měly zaměřit na následující tři linie šíření moderních vyučovacích metod:

a) **podporovat šíření moderních vyučovacích metod ve školách mezi učiteli navzájem** (očekávaný snow-ball efekt a vzájemné předávání nových znalostí mezi učiteli se při naší evaluaci ve většině škol nepotvrdilo). Etiopští učitelé se mohou například na tréninku písemně zavázat, že udělají seminář pro své kolegy a etiopští školitelé budou konání těchto seminářů kontrolovat, či s každým z učitelů by školitel mohl vypracovat „akční plán“ pro jejich působení na následující rok či dva. Tento akční plán by pak byl školitelem monitorován a lépe by se podle něj posuzovala efektivnost moderních vyučovacích metod v etiopském školství a jejich reálná aplikace v každodenním vyučování.

b) **podporovat šíření moderních vyučovacích metod pomocí clusterových škol:** Všechny tři clusterové školy, navštívené během naší mise, se ukázaly být velmi aktivní. Nicméně bylo by přínosné posílit komunikační a organizační strukturu „PIN (místní zaměstnanec) – etiopský školitel – clusterová škola – obyčejná škola“. Etiopští školitelé by měli fungovat jako zprostředkovatelé, kteří by uměli nejen školit moderní vyučovací metody, ale byli by schopni provádět i manažerskou podporu při šíření nových metod ve výše uvedené organizační struktuře. Pro posílení udržitelnosti výsledků projektu by tuto práci neměli provádět zaměstnanci Člověka v tísni, ale výhradně místní etiopští školitelé. Ti by také měli zaučit jednotlivé učitele, jak moderní metody ve školách šířit a pomoci jim v začátku (viz bod 1.a).

c) **plně využívat etiopských školitelů:** V tuto chvíli není jasné, jak se budou vyvíjet aktivity Center moderních vyučovacích metod na jednotlivých pedagogických fakultách v Kotebe a Awasse v příštím roce. Vzhledem k tomu, že Centra nejsou aktivní a do budoucna nejsou naplánovány žádné tréninkové aktivity (v rámci moderních vyučovacích metod), vytrénovaní školitelé se mohou plně zaměřit na potřeby clusterových a satelitních škol: budou s nimi aktivně komunikovat, budou je sami navštěvovat (nikoliv je zvat ve větším počtu do Centra) a provádět metodologickou a manažerskou podporu přímo na místě (viz bod 1.b). Etiopští školitelé mají dobré znalosti o moderních vyučovacích metodách, chybí jim ovšem praktické manažerské schopnosti efektivně šířit své vědomosti (organizování tréninků, propagace apod). Místní zaměstnanci Člověka v tísni by měli školitele v manažerských dovednostech buď vytrénovat, nebo jim poskytovat větší manažerskou podporu.

Tato doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísni.

2. Aktivity pro posílení přínosu projektu (viz bod 1.) doporučujeme zaměřit nejlépe na Region jižních národů. Kvůli různorodým ekonomickým, jazykovým a sociálním podmínkám v jednotlivých regionech je velmi náročné implementovat daný projekt ve třech různých regionech současně. Naše mise potvrdila, že se nenaplnila očekávání realizátora o vytvoření samostatně fungující sítě vzdělávacích institucí mezi jednotlivými regiony (výstup 4 v logickém rámci projektu). Proto doporučujeme aktivity, zmíněné v bodu 1, aplikovat nejlépe v Regionu jižních národů, v němž má Člověk v tísni dobrou organizační základnu, byl v něm akreditován manuál, vyrobeny jednotlivé manuály pro tři další předměty a existuje příklad dobré spolupráce s instruktory z pedagogické fakulty v Awasse.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísni.

3. Přínos projektu by posílila lepší programová provázanost české rozvojové spolupráce s ostatními donory. Doporučujeme zapojení ZÚ Addis Abeba do DAG – Development Assistance Group Ethiopia, především do tzv. Educational Technical Working Group. Česká republika má v této skupině status pozorovatele, ale není ještě ustaven pravidelný kontakt se členy DAG. Přestože Česká republika v Etiopii dlouhodobě působí a společnost Člověk v tísni provádí různé úspěšné rozvojové aktivity v několika regionech, je česká rozvojová politika významným donorům v zemi spíše neznámá. Tento stav je důležité změnit. První krok pro navázání vztahů by mohlo být vzájemné představení pracovníka pro rozvojovou spolupráci při ZÚ Addis (Mgr. Jana Korbelová), zástupce společnosti Člověk v tísni (nejlépe expert na vzdělávání) a donorské pracovní skupiny na jednom z pravidelných schůzek DAG pod vedením britského experta na vzdělávání při DFID (Dr. Chris Berry), který tuto schůzku sám navrhnul.

DAG má mj. i silný vliv na distribuci finančních prostředků v programu etiopského Ministerstva školství a na vývoj vzdělávacího programu GEQIP. Jeho členové postupují v těsné spolupráci se státními institucemi. **Komplementarita, podpora či navázání české rozvojové spolupráce na aktivity GEQIP by mohly výrazně prospět zapojení vyučování moderních vyučovacích metod do systému etiopského školství** (mohlo by to vyřešit složitou otázku proplácení diet Regionálním školským úřadem, zařazení školení na moderních vyučovacích metody do státních tréninků učitelů, či distribuci a dotisk manuálů pro jednotlivé předměty mezi učiteli, ředitele apod.).

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře, Ministerstvu zahraničních věcí České republiky, ZÚ v Addis Abebě i realizátoru navazujícího vzdělávacího projektu společnosti Člověk v tísni.

4. Doporučujeme dosáhnout nejen akreditace nově vyrobených materiálů, ale především jejich praktického zakomponování do systému státního doškolení učitelů

Doporučujeme dosáhnout toho, aby nově vyrobené předmětové manuály a jim odpovídající moderní vyučovacích metody byly nejen akreditovány etiopským ministerstvem školství (čehož bylo v případě obecného manuálu dosaženo ještě během realizace projektu), ale aby byly prakticky zakomponovány do systému státního doškolení učitelů, tzv. Continuous Professional Development¹⁸ (CPD), které etiopské ministerstvo školství pořádá. Tato školení jsou pro všechny učitele povinná, konají se minimálně třikrát ročně a mají plošnou účinnost. I když jsou jedním z témat CPD moderní

¹⁸ Continuous Professional Development (CPD) for Primary and Secondary Teachers, Leaders, and Supervisors in Ethiopia, <http://www.moe.gov.et/cpdocs/tkt.pdf>

vyučovací metody, nejsou tak detailní a prakticky orientované, jako jsou tréninky Člověka v tísní. Při tréninku nových vyučovacích metod v rámci CPD by se mohli opět uplatnit etiopští školitelé. Tento mechanismus doporučujeme plně aplikovat – tj. dovést do úspěšného konce: oficiální akreditace, distribuce a systematické školení mezi clustery – alespoň v jednom z regionů, nejlépe v Regionu jižních národů.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísní.

II. Návrhy pro budoucí vytváření projektů, implementaci, monitoring a evaluaci

1. Zaměstnanci společnosti Člověka v tísní by se z hlediska udržitelnosti projektu měli více zaměřit na tzv. strategie odchodu (exit strategies). Všem jednotlivým účastníkům projektu by mělo být předem vysvětleno, co se od nich po skončení tréninků a ukončení projektu očekává, jaká bude jejich role. Jsme si vědomi, že realizátor věnoval exitovým strategiím pozornost, ale s ohledem na místní kulturní i systémový kontext by měly být tyto strategie cílenější, intenzivnější a konkrétnější, zaměřené na nižší stupně vzdělávacího systému (např. „akční plán“ dalšího působení pro každého trénovaného učitele) a také na práci školitelů.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a realizátoru navazujícího projektu společnosti Člověk v tísní.

2. Evaluace takto rozsáhlého projektu by měla být lépe naplánována. Evaluace takto rozsáhlého projektu, trvajícího tři roky s vynaložením několika milionů korun, by měla evaluátorkám umožnit objektivně posoudit situaci po ukončení projektu. Evaluace by měla být zahrnuta v logickém plánu projektu a evaluátorky by na ni měly mít dost času, aby se jim podařilo získat informace od podstatného množství účastníků projektu (například kontaktovat alespoň polovinu z 1 600 proškolených účastníků a všech pět clusterových center). Evaluační mise by také měla být lépe komunikována a vysvětlena lidem v terénu (realizátorům, ZÚ i učitelům, ředitelům a rodičům) – účastníci projektu by měli předem vědět, že evaluační mise přijede, aby byli lépe dostupní (především učitele, žáci a rodiče žáků). Při naší evaluační misi nebylo do poslední chvíle jasné, s kým přesně a jestli se vůbec s někým setkáme, či kolik účastníků projektu s námi bude ochotno komunikovat. Větší časová příprava evaluace a především evaluační mise by však celkovému výsledku jednoznačně prospěla. Celkově odhadujeme délku evaluace takto velkého a komplexního projektu na šest měsíců.

Toto doporučení adresujeme Ministerstvu zahraničních věcí ČR a UNDP.

III. Návrhy na posílení vlastnictví projektu, management možných rizik, lepší udržitelnost

Posílení udržitelnosti:

1. Pro lepší udržitelnost projektu doporučujeme pracovat více a aktivněji s Regionálními školskými úřady (Regional Education Bureau), protože v zemi probíhá proces decentralizace a stále více pravomocí přechází ve školství na regionální instituce.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře a ČvT.

2. Vzhledem k budoucímu plánování a poměrně rychlému rozvoji Etiopie by měla být centra, vybudovaná v rámci české rozvojové spolupráce, bezbariérová. Začleňování studentů a žáků se speciálními zdravotními a učitelskými potřebami (se smyslovým, mentálním a pohybovým postižením) je v Etiopii realitou – speciální školy pro tyto žáky nejsou běžné a každá škola několik takových studentů má. I na vyšších pedagogických školách (např. v Kotebe či Awasse) jsou přítomni zrakově postižení studenti. Navíc obě země ratifikovaly úmluvu o respektování základních práv osob se zdravotním postižením, vydanou Organizací spojených národů (OSN) v roce 2006¹⁹.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

Management možných rizik:

3. Systematičtější monitoring učitelů po skončení školení. Z diskuse s učiteli i z diskuse se zaměstnanci společnosti Člověka v tísní vyplynulo, že v etiopských školách panuje velká fluktuace mezi učiteli. I když je tato okolnost známá, projekt na ni nebral zřetel. Učitelé byli v rámci projektu vyškoleni i monitorováni, ale po skončení projektu byl s těmito učiteli ztracen kontakt. Vyškolení učitelé odešli neznámo kam. Někteří změnili školu, ale jiní odešli ze školství úplně. Za těchto okolností, bez jakékoliv dohody před či po školení mezi organizací a učiteli, je vynakládání prostředků na trénink učitelů velmi drahá záležitost. Doporučujeme po skončení školení v rámci strategie odchodu (exit strategy) vypracovat individuální akční plán s jasně definovanými podmínkami (viz Aktivita k posílení přínosu projektu 1.a). Kromě toho by mělo být před začátkem školení učitelům jasně vysvětleno, že po skončení školení se od nich bude očekávat určitá míra loajality, například, že budou aktivně propagovat moderní vyučovací metody (za podpory etiopského školitele), ale také, že zůstanou ve školství (nejlépe v dané škole či v rámci clusteru) minimálně čtyři roky, tak, aby s nimi školitel mohl udržovat aktivní kontakt.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

4. Doporučujeme umožnit bezplatné stravování ve škole pro nejchudší žáky. Z rozhovorů s učiteli vyplynulo, že by si přáli, aby ve škole byly jakékoliv – byť minimální – možnosti bezplatného stravování pro nejchudší děti (podle odhadů učitelů a ředitelů škol se jedná asi o třetinu žáků). Děti tráví na cestě do školy, ve škole a cestou ze školy hodně času (někdy bydlí i několik kilometrů daleko od školy) a asi třetina z nich je po celou dobu hladová. Zavedení prosté snídaně před vyučováním (chleba a čaj) by pomohlo zvýšit jejich koncentraci, přirozenou aktivitu a schopnost přijímat nové informace, tedy učit se. Při návštěvě školy, kde vedení školy s podporou zahraničního donora začalo nejchudším dětem nabízet snídaně a obědy, nám učitelé sdělili, že se u těchto dětí zlepšila koncentrace i školní výsledky. Doporučujeme proto, aby příští projekty, které se zaměřují na zlepšování kvality vzdělávání (a konkrétně na školení učitelů), nebraly v potaz pouze zlepšující se schopnosti učitelů, ale i další okolnosti, které mohou přispět k efektivitě učitelovy práce a schopnosti dětí přijímat nové informace. Bylo by ideální zavést tuto strategii jako systémovou do etiopského školství, ale praxe je zatím taková, že stravování pro nejchudší žáky hradí školy s pomocí financí zahraničních donorů, protože etiopské školství na tyto výdaje nemá speciální fondy. Systémové řešení tohoto problému je nejspíš v tomto momentu nedosažitelné, ale případní

¹⁹ UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities
<http://www.un.org/disabilities/default.asp?navid=14&pid=150>

další realizátoři projektů (zvláště budou-li zaměřeny na výkon a kvalitu žáků) by měly brát tuto skutečnost na vědomí a zahrnout náklady na jídlo pro děti do projektových nákladů.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

5. V rámci budoucí rozvojové spolupráce s Etiopií doporučujeme zaměřit příští projekty v rámci školství na trénink podpůrných školních služeb, například sociálních pracovníků či speciálních pedagogů. V etiopském školním kontextu je veškerý kontakt mezi školou, rodinou a žákem zprostředkováván pouze učiteli. Někteří učitelé dokonce i docházejí do rodin, a to nejen v případě problému se školními výsledky, ale i v případě problémů s chováním žáka/žákyně. To by však neměla být pracovní náplň učitelů, protože se musejí připravovat na výuku a kromě toho učí ve dvou směnách. Zkušený sociální pracovník by pomáhal zajišťovat komunikaci mezi školou a rodinou a mohl by být nápomocen odstraňovat bariéry ve vzdělávání u žáků/žákyně z rodin z nejnižších sociálně-ekonomických vrstev. Během rozhovorů se zástupci škol také vyplynulo, že se necítí dostatečně připraveni (teoreticky, prakticky ani materiálně) na výuku žáků se speciálními zdravotními a vzdělávacími potřebami, které navštěvují třídy společně s ostatními dětmi. V této oblasti by podle svých slov uvítali pomoc.

Toto doporučení adresujeme České rozvojové agentuře.

Připomínky autorek ke kontextu této evaluace:

- Naše evaluační mise trvala pouze jedenáct dní a na sbírání dat v terénu jsme měly pouze sedm dní. V rámci tohoto časového období jsme nemohly navštívit signifikantní většinu trénovaných učitelů a všech pět clusterových škol.
- V rámci našich časových možností se všichni, s kým jsme se setkaly, snažili evaluaci napomáhat a nemůžeme si stěžovat na nezáměr některé ze stran. Nicméně do poslední chvíle před setkáním jsme nevěděly, s kým se setkáme a v jakém počtu.
- I když se autorky snažily nastudovat veškeré dostupné materiály o etiopském kulturním, politickém i sociálním kontextu, a snažily se seznámit s motivací a prováděním projektu ze strany realizátora, uvědomují si, že nemohou obsáhnout komplexitu daného projektu do všech detailů.
- Autorky se snažily objektivně získávat i zpracovávat informace, ale uvědomují si, že tato evaluační zpráva může být ovlivněna jejich kulturními i osobními postoji, zkušenostmi, či subjektivním pohledem na svět

Přílohy

Příloha č. 1: Pracovní plán evaluace

11. – 15. 5. 2011	studium podkladů, rešerše v internetu a odborných publikacích
16. – 23. 5. 2011	pohovory s realizátory projektu a účastníky rozvojové spolupráce v ČR
23. – 25. 5. 2011	sestavování Vstupní zprávy
25. 5. 2011	odeslání Vstupní zprávy referenční skupině a UNDP
17. 5. 2011	setkání s referenční skupinou, diskuse a brain storming k předběžným zjištěním evaluačního týmu
26. 5. – 3. 6. 2011	příprava evaluační mise do Etiopie – ubytování, transport, schůzky
4. – 14. 6. 2011	evaluační mise v Etiopii: návštěva Awassy, Addis Abeby a regionálních etiopských měst a škol
16. – 20. 6. 2011	analýza získaných dat a informací
20. – 23. 6. 2011	sestavování Závěrečné evaluační zprávy
23. 6. 2011	odeslání Závěrečné evaluační zprávy referenční skupině a UNDP
23. 6. – 24. 7. 2011	referenční skupina má možnost okomentovat Závěrečnou ev.zprávu
25. 7. – 31. 7. 2011	zapracovávání komentářů referenční skupiny a finalizace Závěrečné evaluační zprávy
31. 7. 2011	odeslání finální verze Závěrečné zprávy referenční skupině a UNDP
srpen 2011	Závěrečná schůzka na MZV s referenční skupinou a představiteli ministerstev, prezentace hlavních zjištění evaluace, diskuse

Příloha č. 2: Seznam dotazovaných osob v České republice

Michaela Brožová Burdová, ČvT: bývalá vedoucí mise v Etiopii: vedení projektu, udržitelnost, sociální a politické podmínky Etiopie, způsob práce na misích, logistika

Petra Skalická, ČvT: expertka na vzdělávání a školitelka: výběr účastníků, práce na manuálu, způsob zapojování místních expertů, genderová vyváženost

Tereza Porybná, ČvT: programová manažerka: problematická místa realizace projektu, jednotlivé kroky realizace projektu, způsob výběru účastníků školení, monitoring, práce na manuálech, způsob zapojování místních expertů do projektu apod.

Ing. Monika Pham (Lidická), ČRA: koordinátorka pro Etiopii: monitoring, plánování a vypisování výběrových řízení, návaznost jednotlivých projektů, vzájemná spolupráce s realizátorem, plány do budoucna, aktivity jiných donorů v Etiopii, aktivity českých organizací v cílové zemi

setkání s referenční skupinou:

Nicol Adamcová, MZV/ORS: Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Milena Levíčková, MZV/AFR: Odbor subsaharské Afriky

Monika Pham (Lidická), ČRA: koordinátorka pro Etiopii

Milan Konrád, UNDP: představení prvních závěrů hlavní evaluátorky, představení postupu práce na plánované misi v Etiopii

Mgr. Jana Korbelová, MZV, stálá zaměstnankyně ZÚ Addis Abeba: nebyla na setkání referenční skupiny přítomná, setkání s ní proběhlo během evaluační mise v Addis Abebě.

Příloha č. 3: Plán evaluační mise a seznam dotazovaných osob v Etiopii

DATUM/MÍSTO	INSTITUCE	OSOBY, S NIMIŽ BYLO VEDENO INTERVIEW	OBSAH INTERVIEW
4.6.		RB přilet do Addis	
4.6. Addis	ZÚ	Jana Korbelová	organizační zabezpečení mise, rekapitulace předešlé evaluace
4.6. Addis	ČvT	členové mise v Addis Abebě	organizační struktura vedení projektů
5.6.		MS přilet do Addis	
5.6. Awassa	ČvT	vedoucí mise Marek Štys	organizační zabezpečení schůzek v Awasse a regionu SNNPR
5.6. Awassa	ČvT	místní koordinátor vzdělávacích projektů Zemenu Tadesse	způsob vybírání účastníků na školení, follow-up školení, rozvržení projektů podle stupňů základních škol, rovní příležitosti mužů a žen, organizační zabezpečení návštěvy Awassy a regionu SNNPR
6.6. Awassa	ACTE (Awassa College of Teachers Education)	děkan Abera Argo	otázka (ne)financování Centra moderních vyučovacích metod, strategie financování na nový školní rok, management Centra, in-training učitelů mimo aktivity ČvT, gender, speciální pedagogika
6.6. Awassa	ACTE	školitel Petros Tibbo	Moderní vyučovací metodika, in-training učitelů ve státních institucích a v rámci projektu ČvT, otázka funkčnosti Centra, úvazky školitelů
6.6. Awassa	ACTE	instruktor Demekash Asreard	obsahový plán výuky moderních vyučovacích metod + finanční plán na další akademický rok, způsob financování těchto aktivit (GEQUIP)
6.6. Awassa	Edged Baandet school - základní škola, která se neúčastnila vzdělávacích programů ČvT	skupinová diskuse s učiteli: Aster Mekonen, Yohanna Kumalo, Admasworr Tadesse, Tenoane Tatese, Adanechi Loroto, Bogalech Barasa, Medhanii Gikidan, Kure Tamene	počet dětí ve třídě, docházka, věkové variace v první třídě, gender, interaktivní vzdělávání, došklování učitelů v rámci státních vzdělávacích institucí, zhodnocení úrovně školy, úroveň gramotnosti na konci čtvrté třídy, doučování/propadání do nižších ročníků, možnosti změn
6.6. Awassa	ACTE	experti na vzdělávání a autoři jednotlivých manuálů: Nagesse G Tsadik, Birru Busha, Negesu Kassie	způsob práce na manuálu (stanovení obsahu a formy), koordinace a spolupráce s ČvT, rozdělení úkolů, způsob facilitace problémů, konzultování jednotlivých kapitol, otázka prezentace a distribuce manuálů,

7.6. Awassa	Gemeto Gate: základní škola nedaleko Awassy, jejíž učitelé se účastnili tréninku PIN	ředitel: Adem Shafi, vice-directors: Daneal Shemba, Mandamo Kitesa teachers: Feteneck Guracha, Meaza Taye, Metaferiya Gebeyehel, Betew Lema	počet dětí ve třídě, docházka, věkové variace v první třídě, gender, možnosti aplikace MVM, došklování učitelů v rámci státních vzdělávacích institucí, zhodnocení úrovně školy, úroveň gramotnosti na konci čtvrté třídy, doučování, interakce s rodiči, docházka, fluktuace učitelů
7.6. Awassa	Gemeto Gate: základní škola nedaleko Awassy, jejíž učitelé se účastnili tréninku PIN	dvacetičlená skupina školáků 11 - 15 let starých	docházka do školy, domácí úkoly a povinnosti doma po škole, plány do budoucna, rozdělení rolí ve skupině (jedna z interaktivních metod), vztah k učitelům
7.6. Awassa	Awassa City Administration - Education department	úředník z oddělení "Učitelé a vzdělávání": Melonnen Gamo Gebeyehu	návaznost činnosti ČvT na státní vzdělávací politiku, kompatibilita, znalost projektů ČvT v oddělení
7.6. Awassa	Bureau of Education	Zástupce ředitele: Elias Ewato, expert na teaching-learning proces: Girma Nigussie	podpora MVM v praxi - možnost proplácení diet účastníkům školení ze strany Bureau of Education, možnosti dotisku a distribuce manuálů, možnosti propagace manuálů
7.6. Awassa	Bete Kinet: základní škola v Awasse	proškolení učitelé: Elisabeth Duko, Tsehuy Zeleke, Abezash Tebese, Meskerem H/Mariam	počet dětí ve třídě, docházka, věkové variace v první třídě, gender, možnosti aplikace MVM, došklování učitelů v rámci státních vzdělávacích institucí, zhodnocení úrovně školy, úroveň gramotnosti na konci čtvrté třídy, doučování, interakce s rodiči, docházka, fluktuace učitelů
7.6. Awassa	ACTE	expert na vzdělávání a jeden z tvůrců manuálů: Dr. Girma Telahun	způsob práce na manuálu (stanovení obsahu a formy), koordinace a spolupráce s ČvT, rozdělení úkolů, způsob facilitace problémů, konzultování jednotlivých kapitol, otázka prezentace a distribuce manuálů,
8.6. Alaba	Reginální školský úřad - Odbor vzdělávání a plánování	Abebe Hambiso	Supervize, srovnání státních supervizí a supervizí se strany PIN, předškolní výchova a implementace MVM, fluktuace učitelů
8.6. Alaba	Alaba Experimental School	ředitel: Ato Mulatu	procento trénovaných/netrénovaných učitelů, clusterová škola a způsob jejího fungování - setkávání učitelů, výměna zkušeností, přijímací zkoušky do školy před první třídou, způsob získávání dodatečného financování (zahrádkaření), úroveň gramotnosti na konci čtvrté třídy
8.6. Alaba	Alaba Experimental School	rodiče dětí: Badru Babes, Mecha Abdul Malik	jak se o škole rodiče dozvěděli, příprava dítěte na přijímací zkoušky, představení školního a vyučovacího principu rodičům ze strany školy, přítomnost na vyučování a názorné předvedení MVM, interakce doma s dětmi

8.6. Alaba region	Gerema primary school - clusterová škola v zemědělské oblasti asi 20km od Alaby	zástupce ředitele: Tesfalle Tamaru, učitelé: Tekerel Tekasse, Melese Toil, Debebe Monsewa, Gobeze Abidl, Negatura Petres, Petros Gebhe	počet dětí ve třídě, způsob aplikace MVM, fungování clusterové školy, gender, docházka, doškolování, úroveň gramotnosti na konci 4. třídy, zhodnocení školy
9.6. Addis Abeba - Kotebe	Kotebe College	koordinátor mezi PIN a školou: Yemane Gossaye, školitel a učitel (zaměstnanec Kotebe): Tiglu Nano, zaměstnanec PIN a školitel: Tsegab Meles	zhodnocení projektu ČvT v Kotebe ze strany PIN a školy, (ne)využití školícího centra ze strany školy, současné školící aktivity v centru (USAID), aplikace MVM v praxi, aktivity dvou školitelů, návaznost na GEQUIP
10.6. Addis Abeba	UNDP	koordinátor programu DAG: Atnafu Woldegebriel	fungování DAG, nástroje DAG, způsob stanovování priorit, úroveň povědomí o českých aktivitách v oblasti vzdělávání mezi donory
10.6. Addis Abeba	DFID	expert na vzdělávání a předseda skupiny, věnující se vzdělávání v rámci DAG: Dr. Chris Berry	různé druhy programů financujících oblast školství, projekty Světové banky, GEQUIP, Education fund v rámci DAG
10.6. Addis Abeba	Ministerstvo školství	expert v rámci MOE/TDP: expert na rozvoj učitelů a škol: Seitu Wolde, experti: Ashetu Asfaw, Yasabu Berkneh	znalost projektů ČvT, první kontakt, spolupráce, výsledky, komplementarita projektů a manuálů, způsob ohodnocení učitelů ve společnosti, možnost podmínění školení smlouvou a závazkem zůstat ve školství min. 4 roky
13. 6. Addis Abeba	Regionální školský úřad	Zástupce ředitele: Haileselassie Feseha	systém financování Centra v Kotebe, možné návrhy pracovních plánů a oživení centra
13. 6. Addis Abeba	Akaki Mengist Primary school - základní škola, která působí jako cluster na předměstí Addis Abeby	ředitel: Aschalen Nailu, učitelé: Ermias Gemede (školitel v rámci MVM), Mohammed Yesuf, Beshanie Ashura	kontinuální vzdělávání učitelů, počet žáků ve třídě, úroveň gramotnosti a možnost aplikace moderních vyučovacích metod, možnosti šíření povědomí o moderních vyučovacích metodách v rámci školy vyškoleným trenérem

Příloha č. 4: Evaluační otázky pro semi-strukturované rozhovory s účastníky projektu v rámci mise v Etiopii

1. Otázky pro učitele, kteří se zúčastnili školení:

Kdy přesně jste se zúčastnili školení? Získali jste certifikát? Kdo vás na školení vybral? Myslíte, si, že bylo pro vás školení MVM (modern teaching methods) užitečné? V čem? Které elementy školení či metody byly pro vás nejužitečnější? Které z nich využíváte při výuce? V jakém rozsahu? Existují nějaké bariéry při uplatňování MVM? Jaké? Jak je řešíte? Pozorujete změny v reakcích žáků, když užíváte MVM a tradiční metody? Jak přesně zapojujete žáky a žákyně do výuky využívající MVM? Zúčastnili jste se nějakého dalšího profesionálního školení mimo MVM? Co byla podstata školení? Pokud byste měli tato školení porovnat – v čem byl rozdíl? Stýkáte se profesionálně s učiteli z jiných základních škol? Jaká byla spolupráce se zaměstnanci PIN (People in Need)? Bylo vám vysvětleno, co se od vás očekává po skončení školení? Museli jste splnit nějaké předem dané podmínky? Myslíte si, že jsou MVM v souladu s vaší etiopskou kulturou? V čem ano/ne? Máte kopii MVM manuálu? Měli jste podporu od vedení školy během doby, kdy jste se účastnili školení? Jaké je zastoupení žáků/žákyní ve vaší třídě? Můžete pozorovat nějaké změny v poměru zastoupení dívek a chlapců během posledních pěti až deseti let? Mluvíte s žáky a žákyněmi o životním prostředí a problémech, týkajících se specificky vašeho prostředí a komunity? Znáte rodiče vašich žáků? Jak často jste s nimi ve styku/komunikujete? Co si myslíte, že nejvíce prospívá k dobrému prospěchu žáků – škola, rodina, komunita nebo žákovy schopnosti? Jak byste ohodnotili vaši školu? (1 – nejhorší, 5 – nejlepší). Kdybyste měli magickou sílu a mohli ve vaší škole cokoliv změnit – co by to bylo?

2. Otázky pro učitele, kteří se neúčastnili školení PIN

Zúčastnili jste se během posledních tří let nějakého profesionálního školení? Kdo ho pořádal? Co byla jeho podstata? Na co se školení zaměřovalo? Měli jste podporu vedení školy po dobu školení? Co jste na školení probírali, jaký byl jeho obsah? Jaké elementy školení pro vás byly nejužitečnější a co z toho nejčastěji při výuce používáte? V jakém rozsahu? Jaké bariéry vám brání v uplatňování nových metod výuky? Jak tyto problémy řešíte? Pozorujete nějaké změny v reakcích žáků a žákyní, když používáte nové či tradiční vyučovací metody? Jak jsou ve vaší výuce zapojeni do výuky žáci a jak žákyně? Stýkáte se profesionálně s učiteli z jiných základních škol? Bylo vám vysvětleno, zda se od vás něco očekává po skončení školení? Museli jste splnit nějaké podmínky? Myslíte, že jsou nové vyučovací metody v souladu s etiopskou kulturou? V čem ano/ne? Měli jste možnost prohlédnout si MVM manuál? Jaké je zastoupení žáků/žákyní ve vaší třídě? Můžete pozorovat nějaké změny v poměru zastoupení dívek a chlapců během posledních pěti až deseti let? Mluvíte s žáky a žákyněmi o životním prostředí a problémech, týkajících se specificky vašeho prostředí a komunity? Znáte rodiče vašich žáků? Jak často jste s nimi ve styku/komunikujete? Co si myslíte, že nejvíce prospívá k dobrému prospěchu žáků – škola, rodina, komunita nebo žákovy schopnosti? Jak byste ohodnotili vaši školu? (1 – nejhorší, 5 – nejlepší). Kdybyste měli magickou sílu a mohli ve vaší škole cokoliv změnit – co by to bylo?

3. Otázky pro rodiče žáků

Máte povědomí o organizaci PIN? V jakém kontextu jste o ní slyšeli? Jak jste se dozvěděli o této škole? Proč jste chtěli, aby dítě navštěvovalo právě tuto školu? Jste s podmínkami ve škole spokojeni? Jste spokojeni s učiteli? Jsou učitelé v této škole jiní? Čím? Jaké jsou podmínky pro přijetí do této školy? Připravovali jste dítě na vstup do této školy? Co byste dělali, kdyby se vaše dítě do této školy nedostalo? Podporujete vaše dítě v tom, aby chodilo do školy? Jak? Angažujete se nějak ve škole? Kdybyste mohli ve škole něco změnit, co by to bylo? Jaké máte sny pro vaše dítě? Kým by podle vás mělo pracovat?

4. Otázky pro trenéry MVM

Kdy jste se zúčastnili školení? Jak jste byli na školení vybráni? Kdo vás trénoval a jak dlouho? Co bylo podstatou školení? Jak v současné době využíváte poznatky, získané na školení? Jakou roli momentálně zastáváte v Centru MVM? Bylo vám vysvětleno zaměstnanci PINu, co se od vás po skončení školení očekává? Jak se tato očekávání naplnila/naplnují? Co si myslíte o vašich organizačních/manažerských dovednostech? Dostali jste nějaké školení ze strany PINu ohledně vedení Centra, uspořádání a financování jeho chodu? (např. jak organizovat tréninky, jak vést komunikaci se všemi zúčastněnými stranami, jak vést tréninkovou agendu apod.?)

5. Otázky pro instruktory (autory specializovaných manuálů)

Na jakém manuálu jste se podíleli? Jak jste byli pro tuto práci vybráni? Máte vlastní kopii manuálu? Jak byste hodnotili spolupráci s PIN při tvorbě manuálu? Jak dlouho trvala jejich výroba? Jak probíhalo vybírání témat? Kdo o výběru rozhodoval? Co si myslíte o zastoupených tématech – zvláště, pokud se týká rovných příležitostí mužů a žen a problémů životního prostředí? Byla pro vás spolupráce při výrobě manuálu přínosná? V čem ano/ne? V čem jsou dané manuály specifické či rozdílné oproti jiným dostupným manuálům a učebnicím? Jsou dané manuály pro etiopské učitele a žáky užitečné? V čem? Kdybyste měli možnost spolupracovat na dalších manuálech, udělali byste to? Co byste při výrobním procesu změnili? Bavili jste se o manuálech se svými kolegy na pedagogické fakultě či mimo fakultu? Mluvili jste o manuálech s vedením školy? Mluvili jste o manuálech s vašimi studenty?

6. Otázky pro studenty/žáky

Jakou třídu navštěvujete? Kolik vám bylo let, když jste nastoupili do první třídy? Jak dlouho vám trvá cesta do školy? Jakým jazykem mluvíte doma a ve škole? Chodíte rádi do školy? Proč ano/ne? Co vás na školní práci/ ve třídě nejvíc baví? Máte rádi vašeho učitele? Jak byste ho/ji ohodnotili? Dostáváte domácí úkoly? Jak často? Musíte doma po škole pomáhat rodičům a pracovat? Máte přístup ke knihám, počítači nebo internetu? Víte, co je internet? Jíte něco ve škole? Čím byste chtěli být? Plánujete svatbu a děti?

7. Otázky pro ředitele škol

Máte povědomí o organizaci PIN? V jakém kontextu jste o ní slyšeli? Jak byste charakterizovali spolupráci s PIN? V čem jste viděli svou úlohu při spolupráci s PIN? Byla spolupráce s PIN vaší škole přínosná? V čem ano/ne? PIN prováděl monitorování učitelů. Víte, podle jakých kritérií učitele hodnotil? Víte, jak se vybírali učitelé na školení PINu? Monitorujete ve vaší škole nějak výkon učitelů ve vaší škole? Kdybyste mohli něco na vaší škole změnit, co by to bylo?

8. Otázky pro představitele Regionálních školských úřadů

Máte povědomí o organizaci PIN? V jakém kontextu jste o ní slyšeli? Jak probíhala vaše spolupráce s PIN a jaká byla vaše úloha? Byly podmínky spolupráce jasně definované? Věděli jste, co od vás PIN očekává? Byla pro vás spolupráce s PIN přínosná? V čem ano/ne? PIN prováděl monitorování učitelů. Víte, podle jakých kritérií učitele hodnotil? Jsou tato kritéria totožná či podobná kritériím, podle kterých hodnotí učitele Regionální školský úřad? Jak podporujete činnost škol v regionu? Jaká je vaše spolupráce s univerzitami či vyššími školami? Spolupracujete na zkvalitňování školství i s jinými organizacemi? S jakými a čeho se tyto programy týkají?

9. Otázky pro zástupce etiopského Ministerstva školství

Máte povědomí o organizaci PIN? V jakém kontextu jste o ní slyšeli? Jak probíhala vaše spolupráce s PIN a jaká byla vaše úloha? Byly podmínky spolupráce jasně definované? Byly podmínky spolupráce naplněny? Byla spolupráce s PIN pro vaši zemi přínosná? V čem ano/ne? PIN prováděl monitorování učitelů. Víte, podle jakých kritérií učitele hodnotil? Jsou tato kritéria totožná či podobná kritériím, podle kterých hodnotí učitele Regionální školní úřady? Viděli jste vyrobené manuály? Jaká je vaše spolupráce s univerzitami a vyššími

školy? Spolupracujete na zkvalitňování školství i s jinými organizacemi? S jakými a čeho se tyto programy týkají?

10. Otázky pro představitele donorské skupiny DAG a DFID

Můžete nám přiblížit činnost DAGu? Máte povědomí o organizaci PIN? V jakém kontextu jste o ní slyšeli?

Příloha č. 5: Seznam prostudovaných dokumentů

- 1) Development Cooperation Program between The Czech Republic and Ethiopia (2012-2017) – dokument získaný v Regionálním školském úřadě v Awasse.
- 2) Etiopie – národní program pro zvýšení kvality vzdělávání. (Zpráva Velvyslanectví ČR v Addis Ababa, dokument získaný od Jany Korbelové)
- 3) Dokument: National Report of The Federal Democratic Republic of Ethiopia on Development of Education and Inclusive Education (Ministry of Education, 2008)
- 4) Dokument: Education Pooled Fund: Education Sector Development Programme UNDP Project Code: 00057863. (DAF Annual Report 2009).
- 5) Dokumenty UNDP, vztahující se k Etiopii
 - a. Growth and Transformation Planning (GTP) – 2011-2015
 - b. Country Programme Action Plan (CPAP) – 2007-2011
 - c. Human Development Report 2010 – the Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development
 - d. Ethiopia: 2010 MDG Progress Report
 - e. Social Assessment for the Education Sector in Ethiopia (2011)
- 6) Webová stránka - Development Assistance Group (DAG) ETHIOPIA
- 7) Dokumenty Organizace spojených národů
 - a. Convention on the Rights of Persons with Disabilities (December, 2006)
- 8) Dokumenty USAID
 - a. Ethiopia Country Profile
 - b. Nutrition of Young Children and Women in Ethiopia: Findings from the 2005 Ethiopia Demographic and Health Survey
- 9) Dokumenty Světové Banky
 - a. Ethiopia: Country Brief
 - b. Ethiopia: Sixteen Million Students to Benefit from World Bank Credit to Improve the Quality of General Education (December, 2008)
 - c. Child Malnutrition in Ethiopia: Can Material Knowledge Augment the Role of Income
- 10) Dokumenty organizace Volunteers Service Overseas (VSO)
 - a. Education: Goal Report 2009/2010
 - b. VSO and Education 2007-2012
- 11) Člověk v tísni – webové stránky, projektový dokument, monitoring, závěrečná zpráva
- 12) Dokumenty: UNESCO
 - a. The World Declaration on Education for All: Meeting Basic Learning Needs
 - b. Country Profile: Education for All Monitoring Report 2008. Education for All by 2015: Will We Make It?
 - c. UNESCO: International Institute for Capacity Building in Africa (focus: Strengthening Teacher Development in Africa)

Příloha č. 6: Terms of Reference pro danou evaluaci

**Terms of Reference
For
Evaluation of Project of
Development Cooperation of the Czech Republic
in Ethiopia:
Support of Modern Teaching Methods Implementation
in Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia**

Vacancy: Lead Evaluator

Contents

I	Background information	43
II	Purpose of the evaluation and evaluation questions	4
III	Deliverables expected from the evaluation	5
IV	Evaluation team – qualities and requirements	47
V	Evaluation methodology..	7
VI	Implementation arrangements	8
VII	Application process	10
VIII	Annexes	51

Evaluation Team: A team of independent experts will conduct the evaluation. The evaluation team will be composed of one **Lead Evaluator** and one **Technical Consultant, a specialist in education**. This Terms of Reference defines the responsibilities and required competencies of the Lead Evaluator.²⁰

Duration: Period of May 2011 – August 2011

- Lead Evaluator: estimated 22 working days

Terms of Payment: **Lump sum**, inclusive of the consultant's costs of a field mission to Ethiopia, payable in the following tranches:

- First installment in the amount of **40 per cent payable upon submission, jointly by the evaluation team, of an Inception Report** (respective reports are defined below);
- Final (second) installment in the amount of **60 per cent payable upon satisfactory completion and approval by UNDP of all deliverables of the evaluation team**, including the final version of an Evaluation Report.

I Background information

One project of Development Cooperation of the Czech Republic, i.e. the national ODA programme (“ZRS ČR” as abbreviated in Czech language), is to be assessed within this evaluation. This project was implemented **in Ethiopia in the education sector** with a geographical focus on its Southern Nations, Nationalities and Peoples Region (“SNNPR”). Ethiopia belonged to partner countries of ZRS ČR in the 2006-10 period, albeit not to its priority countries with a coherent programme of cooperation. However, **as of 2010 Ethiopia has become one of priority countries of ZRS ČR** with a programme document being finalized for the 2011-17 period.

Project themes with funding commitments were decided upon by the Government of the Czech Republic (i.e. cabinet of ministers) in an annual Plan of ZRS ČR, always approved in the year preceding the year of implementation. For the years in question, this Plan was prepared and presented to the Government by the Ministry of Foreign Affairs in consultations

²⁰ For information on the Technical Consultant role envisaged for this evaluation, please see a separate Terms of Reference issued for a vacancy titled “Technical Consultant-Education”.

with line ministries and the Czech Development Agency (roles of these and other stakeholders are described below).

The intervention in question was **managed by Czech Ministry of Foreign Affairs in cooperation with People in Need (NGO), an implementing organization** identified on the basis of the Ministry's call for proposals.

Project no. 5/2010/05 "Support of Modern Teaching Methods Implementation in Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia"

The project was designed for 3 years, namely for the period of **2008-2010**. People in Need, a Czech-based non-governmental non-profit organization, performed the role of an implementing organization having won with its project proposal in a grant selection procedure. Project activities were launched in the spring of 2008 and concluded in December 2010. The intervention logic, i.e. the project's outputs, outcomes, indicators, etc., is outlined in a logical framework matrix and a project document in the Annexes.

Funding from the budget of International Development Cooperation of the Czech Republic: CZK 12 100 000 Funding including co-financing obtained by the implementing organization: CZK 13 245 356

The project in question, however, **built upon a preceding ZRS ČR project also executed by People in Need** with the same thematic and similar geographic focus. The preceding project was managed by the Ministry of Education of the Czech Republic in **2003-2007 with a budget of CZK 23 million** under the title of *51/03-07/MŠMT/B "Support of Modern Teaching Methods Implementation into Ethiopia's educational system"*. This project was evaluated by a joint team led by the then Development Centre²¹, Institute of International Relations Prague (the earlier evaluation report, as well as the project document and monitoring reports, will be provided to the currently sought evaluators as part of background documents).

Key stakeholders

Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic is the coordinator of ZRS ČR. As such, it is responsible for conceptual management of ZRS ČR, including programming of assistance. However, in the particular case of the project in question, the Ministry acted via a grant procedure as the contracting authority with overall responsibility for the project (role performed today by the Czech Development Agency).

Embassy of the Czech Republic in Addis Ababa represents the Czech government in Ethiopia. As regards ZRS ČR, the Deputy Head of Mission performs, alongside her other duties, the role of an IDC coordinator in the partner country, complementing tasks performed in Ethiopia by project-implementing organizations.

Czech Development Agency, established as of 1st January 2008, operates as the implementation arm of ZRS ČR in close cooperation with the Ministry of Foreign Affairs. In terms of Project Cycle Management since 2008, the Czech Development Agency has been the institution responsible for identification, formulation, and monitoring of projects, while the Foreign Ministry for programming and evaluation. As of 2010, the Agency has also assumed the above-mentioned responsibility for grant selection procedures, which had temporarily been undertaken by the Ministry.

Council for Development Cooperation is a coordinating forum for strategic guidance of ZRS ČR. It is chaired by the Deputy Minister of Foreign Affairs and includes sectoral (line) ministries, other relevant state institutions, the Czech Development Agency, a platform of non-governmental development organizations, a platform of private sector companies

²¹ The Centre was transformed into Czech Development Agency as of January 2008 and thus concluded its existence.

involved in developing countries, and confederations of Czech regional government and local government.

Implementing organization:

People in Need (Člověk v tísni, o.p.s., in Czech language) is a Czech-based non-governmental non-profit organization operating in the fields of development and humanitarian aid, human rights, intercultural and global development education, as well as social work within the Czech Republic. People in Need was awarded a grant (*dotace* in Czech) by the Ministry of Foreign Affairs (as a result of its grant selection procedure) in order to implement the project “Support of Modern Teaching Methods Implementation in Primary, Secondary and Upper Schooling of Ethiopia”, in cooperation with its partner institutions in Ethiopia.

Project partners

Awassa College of Teachers Education (ACTE)

Kotebe College of Teachers Education (KCTE)

Ministry of Education of Ethiopia (federal authority in Addis Ababa)

Regional Education Bureau (in SNNPR)

II purpose of the evaluation and evaluation questions

This evaluation is to be undertaken taking into consideration the OECD-DAC Criteria for Evaluating Development Assistance²², the UNDP Evaluation Policy²³ and the Ethical Code of Conduct for UNDP Evaluations (see the Annexes).

This evaluation is initiated by the **UNDP Regional Centre for Europe and CIS in Bratislava** (hereinafter “UNDP BRC”) on behalf of the **Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic** (hereinafter “MFA CZ”).

This evaluation will be overseen by a **Reference Group** consisting of representatives of UNDP BRC, MFA CZ, Embassy of the Czech Republic in Addis Ababa, as well as the Czech Development Agency. Communication between the evaluators and the Reference Group will be facilitated by UNDP BRC, which will serve as a focal point during the evaluation.

The principal **purpose** of this evaluation is to obtain information that will guide decision-making on upcoming interventions of ZRS ČR in the country and sector concerned, i.e. Ethiopia and education.

Conclusions of this evaluation will be **used by MFA CZ**, working together with the Czech Development Agency, as well as other members in the Council on Development Cooperation (in Czech the so-called “Rada pro ZRS”).

As regards the **scope** of this evaluation, evaluators are to **address primarily** the above-defined project of ZRS ČR in Ethiopia in the timeframe of **2008-2010** and its implications for the education sector in Ethiopia in the next a few years. However, the evaluation cannot be undertaken successfully without taking into account the foundations created in the preceding project’s framework in the 2003-2007 period (please see above).

Evaluation questions:

- To what extent has the project theme, including the selected objective, proved **relevant to the needs of Ethiopia’s education sector** and subsequently the country’s development in the long term?
- Has the project been **complementary to activities of other donors** active in education in Ethiopia?
- Have modern teaching methods introduced by the project proved **effective and suitable for teaching of pupils from a pedagogic point of view taking into account Ethiopia’s cultural context and conditions of schooling**, specifically at the levels of:

²² See http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

²³ See <http://www.undp.org/evaluation/methodologies.htm>

- The overall manual of modern teaching methods as well as teaching manuals for respective school subjects;
- Basic as well as secondary schools;
- Attitude towards and emotional ownership of the modern teaching methods by Ethiopian teachers trained within the project?
- To what extent have implemented **outputs contributed to attaining the outcome of enhanced quality of education** at Ethiopia's basic and secondary schools?²⁴
- How **cost-efficient** was the project implementation, including the choice of approaches where alternative options exist?
- **How sustainable have results** of the project **proved**, or are likely **to remain sustained, after the project's conclusion**, among other factors including the following:
 - What is the probability that a **significant number of other teachers** than those directly involved in the project will **benefit indirectly**?
 - What approaches have the **Awassa and Kotebe Colleges of Teachers Education taken to disseminate** the modern teaching methods – can **any significant differences between the two colleges' results in dissemination** be observed?
- To what extent have **female pupils** benefitted from schooling using modern teaching methods **equally to male pupils**; and do modern teaching methods as introduced by the project **convey any messages of equal opportunities of women and men, explicitly or implicitly**, to pupils of both sexes (*related to gender equality as one of cross-cutting principles of ZRS ČR*)?
- Have modern teaching methods as introduced by the project included any **elements of environmental education** or otherwise encouraged **environmentally conscious behavior among pupils** (*related to the environment as one of cross-cutting principles of ZRS ČR*)?

Conclusions of this evaluation are to answer the above-defined questions related to the project. **Recommendations** should be formulated **at the project level**, i.e. what steps should be taken next in a successive project; which elements used until today can be recommended for replication, and which should be avoided, etc. In addition, **recommendations** are expected **also at the sector level** of planning future development interventions by **the Czech Republic in Ethiopia in the education sector** broadly speaking, provided that such recommendations or lessons can realistically be drawn from this evaluation.

III DELIVERABLES expected from the evaluation **INCEPTION REPORT**

When the evaluation team has processed documents available from UNDP BRC and Czech governmental institutions - and before it leaves for the field mission to the partner country - it is expected to produce an Inception Report detailing, among other elements:

- Detailed elaboration of methodology to be used, including its application to the respective Evaluation Questions;
- Summary of preliminary findings made on the basis of documentation;
- Issues to be examined/ hypotheses to be verified at the field mission to the partner country;
- Planned schedule of the field mission.

²⁴ Should the evaluator conclude that a project's intervention logic has to be "reconstructed" (i.e. if the Project Document does not define the logic in a sufficiently clear, uniform way, coherent with generally agreed development goals), it will be the responsibility of the evaluator to do so prior to answering the Evaluation Questions.

The Inception Report should be written in **both Czech and English languages**. The length of the Inception Report shall be approximately 5-10 pages in total.

The evaluation team is to **submit the Inception Report** to UNDP BRC **at least 5 working days in advance of the planned departure** to the field mission. The evaluation team is expected to start the field mission only after UNDP BRC has endorsed this report on behalf of the Reference Group.

EVALUATION REPORT

The key product expected at the close of this evaluation is an Evaluation Report, a comprehensive analytical report **in Czech language, including an executive summary in Czech and English languages**²⁵, which should, at least, include the following contents:

- Executive summary – of not more than 4 pages in length
 - Brief summary of the projects
 - Context and purpose of the evaluation
 - Main conclusions, recommendations and lessons learned
- Introduction
 - Purpose of the evaluation
 - Key issues addressed
 - Methodology of the evaluation
- Description of the project and its development context
- Conclusions (focused on answering the Evaluation Questions defined in this Terms of Reference)
- Recommendations for upcoming interventions of ZRS ČR; Lessons learned for future evaluations (if any)
 - Actions to reinforce benefits from the project
 - Proposals for future project design, implementation, monitoring and evaluation
 - Suggestions for strengthening ownership, management of potential risks, increasing sustainability
- Annexes: Terms of Reference, itinerary, overview of field visit(s), list of persons interviewed, documents reviewed (as needed and useful according to the Lead Evaluator)

The length of the Evaluation Report should not exceed 30 pages in total (excluding annexes).

IV Evaluation team – qualities and requirements

A team of independent experts will conduct the evaluation. **The evaluation team will be composed of one Lead Evaluator and one Technical Consultant.** The Lead Evaluator shall have prior experience in the evaluation of comparable projects or programmes.

The evaluators **must be independent** from both the policy-making process and the delivery and management of development assistance in question, i.e. they must not have participated in the preparation and/or implementation of the assessed projects and must not be in a conflict of interest with project-related activities. This applies equally to employers whose employees submit applications, as it does to individual evaluators.

Specifically, **the Lead Evaluator cannot have been involved in the implementation of any project of Czech bilateral development cooperation undertaken in developing countries.**

(Note: the Technical Consultant cannot have been involved in the planning or implementation of Czech bilateral development cooperation in Ethiopia in the last 5 years.)

The **Lead Evaluator** will perform the following tasks:

²⁵ Regarding the Czech and English summaries, the evaluation team will be expected to have them proof-read by a native speaker (unless the respective language is the authors' mother tongue or a second language one of them is truly fluent in). Proof-reading costs, if any, should be taken into account by the Lead Evaluator as part of his/her price offer (note: only shortlisted candidates will be requested to submit their price offers).

- Lead and manage the evaluation mission;
- Design the detailed evaluation methodology (i.e. methods to be applied for data collection and analysis) and work plan;
- Decide on the division of labour within the evaluation team;
- Communicate with the evaluation focal point on the part of UNDP BRC and incorporate/react to comments by the Reference Group, channeled via UNDP BRC;
- Review available documents, conduct interviews with stakeholders in the Czech Republic;
- Draft related parts of the Inception Report and finalize the Inception Report for submission;
- Draft related parts of the Evaluation Report and finalize the Evaluation Report for submission;
- Present key findings at an oral presentation at MFA CZ.

Required qualification for the **Lead Evaluator**:

- University degree;
- **Documented expertise in evaluation and knowledge of Project Cycle Management is a requirement**; practical experience with evaluations in the context of developing countries will be an asset;
- Work experience in relevant areas for at least 3 years;
- Practical experience with or knowledge of schooling/pedagogy will be an asset;
- Recent work experience with assistance to developing/transition countries (i.e. in any phase of the project cycle) will be an asset;
- Experience from sub-Saharan Africa, particularly from Ethiopia, as well as from other developing countries (to be listed), will be an asset;
- Knowledge of the Amharic language or another language spoken in Ethiopia besides English will be an asset;
- **Working knowledge of the Czech language is a requirement**;
- Demonstrable analytical skills and excellent English communication skills.

Individual consultants are invited to submit applications together with their CV specifying the selected position. Employees can submit applications as individuals provided that their employer is ready to sign a contract with UNDP BRC; and/or to grant them a leave needed for completing the evaluation.

The Lead Evaluator will have overall responsibility for the submission and quality of the evaluation deliverables. Team roles and responsibilities will be reflected in the individual contracts.

The evaluation will be undertaken in line with Standards for Evaluation in the UN System and Norms for Evaluation in the UN System²⁶.

V evaluation Methodology

The Lead Evaluator is **responsible for designing the evaluation methodology**. Selected approaches should be in accordance with international criteria and professional norms and standards (as adopted by the UN Evaluation Group²⁷). Significant changes to agreed methodology must be cleared by UNDP BRC before being applied by the evaluation team. The **methodology used** by the Evaluator must be **explained in the report in detail**.

²⁶ See http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22 and http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21

²⁷ See <http://www.unevaluation.org/index.jsp>

The evaluation must provide **evidence-based information** that is credible, reliable and useful. Messages conveyed in the reports must be **sufficiently brief, clearly explained, intelligible to** the Reference Group and subsequent users of the Evaluation Report.

The evaluation should provide **gender-disaggregated data** in cases where it will appear useful for users of the Evaluation Report and, at the same time, where it is realistically possible to obtain such data.

The Evaluation team is expected to consult all relevant sources of information; a **list of documentation to be reviewed** is included in Annexes. Evaluators are expected (among other methods) to **visit project sites and hold interviews** with representatives of Ethiopia's national, regional or local authorities as needed for the evaluation. The Evaluation team should be prepared for the necessity to communicate in Amharic (or a different local language) with some interviewees. Providing for language interpretation thus represents one of necessary steps in the preparation of the field mission²⁸.

Interviews are strongly recommended to be held with the following organizations (not necessarily an exhaustive list):

- MFA CZ, Department of Development Cooperation and Humanitarian Aid;
- Embassy of the Czech Republic in Addis Ababa;
- Czech Development Agency;
- People in Need – project implementing team;
- project partners in Ethiopia, i.e. Ministry of Education (Addis Ababa), Regional Education Bureau (SNNPR), Awassa College of Teachers Education, Kotebe College of Teachers Education, and any other relevant Ethiopian institutions;
- beneficiaries' representatives in Ethiopia, i.e. teachers and school principals, as well as families of pupils.

Although the evaluation team should feel free to discuss with the authorities concerned all matters relevant to its assignment, it is **not authorized to make any commitment or statement on behalf of UNDP or Czech governmental institutions or the project management.**

VI Implementation Arrangements

The principal responsibility for managing this evaluation lies with UNDP BRC. Among other duties, UNDP BRC will contract the evaluators and ensure the timely provision of fees to the evaluators. The evaluation team is expected to set up stakeholder interviews, arrange the field mission, etc. However, it may request assistance of the Embassy of the Czech Republic in Addis Ababa, especially regarding consultations with Ethiopia's governmental institutions. Evaluators should rely on the Embassy's staff only to a justified extent.

During the field mission, the evaluation team might be accompanied by a representative of UNDP BRC. However, any accompanying person shall refrain from interfering with the evaluators' data collection and analysis, in order not to compromise the independence of the evaluation in any way.

During the field mission, the Evaluator is expected to visit the **Embassy of the Czech Republic in Addis Ababa** for a short **(de-)briefing** to share information on both logistical arrangements and substantive issues of the evaluation.

Timeframe for submission of the **Inception Report: at least 5 working days before departure to the evaluation mission.**

The Inception Report shall be submitted in one signed printed copy and by e-mail to UNDP BRC (Mr. Milan Konrad, address: Grosslingova 35, 811 09 Bratislava, Slovakia, tel.: +421-2-59337 310, e-mail: milan.konrad@undp.org).

²⁸ Interpretation costs are to be included in the Lead Evaluator's price offer.

Timeframe for submission of the **first draft** of the Evaluation Report: no later than **5 weeks** after return from the evaluation mission. The **final version** of the Evaluation Report is to be submitted **by 31 August 2011**.

The Evaluation Report shall be submitted in two signed printed copies and twice electronically on CDs to the UNDP BRC (Mr. Milan Konrad, address: Grosslingova 35, 811 09 Bratislava, Slovakia, tel.: +421-2-59337 310, e-mail: milan.konrad@undp.org).

Prior to approval of the final report, a draft version shall be submitted to UNDP BRC for comments made by the Reference Group. UNDP BRC will make sure to deliver those comments to the evaluators as soon as possible and no later than 10 working days after the draft report submission.

If any discrepancies have emerged between findings of the evaluation team and UNDP BRC on behalf of the Reference Group, these should be explained in an annex attached to the final report.

In the preparation of a timeframe and a price offer, candidates should also take into account activities below (not an exhaustive list); blank fields are at the evaluators' discretion, suggested length of mission is only indicative:

Activity	Team member, timeframe	
	Lead Evaluator (days)	Technical Consultant (days)
Desk review and completion of the inception report		
Meeting of the evaluators with UNDP BRC and the Reference Group (to take place in Prague)	approx. 1	<i>approx. 1</i>
Field mission (interviews, questionnaires, debriefings, drafting evaluation report on mission)	approx. 10	<i>approx. 10</i>
Drafting of the evaluation report (in the office); validation of preliminary findings with stakeholders		
Finalization of the evaluation report (incorporating comments received on first draft)		
Oral presentation of key findings (to take place at MFA CZ, Prague)	approx. 1	<i>approx. 1</i>
TOTAL working days	approx. 22	<i>approx. 18</i>

The proposed **time frame** for the in-country **mission to Ethiopia** is **between mid-May 2011 and the first half of June 2011**. The assignment is **to end no later than 31 August 2011**.

VII Application process

Applicants are requested to apply online at <http://jobs.undp.org/> (in English).

The application should contain:

- brief cover letter in English stating interest in and qualifications for the assignment;
- current and complete C.V. in English with indication of evaluation experience and trainings, e-mail and phone contact details.

Candidates found eligible will be requested to **submit a methodological proposal** for the evaluation within one week. Shortlisted candidates will be requested to **submit a price offer** indicating the total cost of the assignment (lump sum including consulting fees, per diem, travel costs, etc.).

Applicants for the Lead Evaluator will be selected on the basis of these criteria:

Technical criteria (70% in total):

- education, relevant work experience, expertise in evaluation, experience in developing countries and/or with development assistance, language skills;
- proposed evaluation methodology.

Financial criteria (30% in total):

- price offer from the candidate (lump sum).

UNDP applies a fair and transparent selection process that would take into account the competencies/skills of the applicants as well as their financial proposals.

Qualified women and members of social minorities are encouraged to apply.

UNDP is a non-smoking work environment.

Due to large number of applicants, UNDP regrets that it is unable to inform the unsuccessful candidates about the outcome or status of the recruitment process.

VIII Annexes

Annex 1	Ethical Code of Conduct for Evaluation in UNDP
Annex 2	List of documents to be reviewed by the evaluators
Annex 3	Logical Framework Matrix of the project (only in Czech)
Annex 4	Project Document (only in Czech)