



Ustřední knihovna FSS MU Brno.

4240734400



Kevin Lynch

The Image of the City

ISBN 807273094-0



9 788072 730940

E

Chapter 2 / Tai

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. If a program is not implemented well, the program is not implemented.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform the public about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. The assessment revealed that the type of transaction expected under the new policy was not being implemented. More than 80% of their interviews with clients, workers could not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Kevin Lynch

Obraz města

The Image of the City



BŘEZEN 2004

Chapter 2 / Tailc

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program should have a reasonable chance of

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform the public about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. The assessment revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

REVIZE 2008

PUBLIKACE JOINT CENTER FOR URBAN STUDIES

Tato kniha vychází (v USA - pozn. nakladatele českého vydání) v řadě podporované Joint Center for Urban Studies. Joint Center bylo založeno v roce 1959 s cílem organizovat a podporovat výzkum v oblasti městské a regionální problematiky. Na projektech úzce spolupracuje s Massachusetts Institute of Technology a s Harvard University. Výzkumu se účastní odborníci z oblasti antropologie, architektury, územního plánování, ekonomie, vzdělávání, inženýrství, historie, práva, filosofie, politických věd, sociologie a podnikatelských oborů.

Obsah a závěry uveřejněné v této knize, stejně tak jako ve všech dalších publikacích Joint Center, se nemusejí shodovat se stanoviskem vydavatele.

Copyright © 1960 by the Massachusetts Institute of Technology
and the President and Fellows of Harvard College

ISBN 0 262 12004 6 (knižní vydání)

ISBN 0 262 62001 4 (paperback)

Library of Congress Catalog Card No: 60-7362

M-271
MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta sociálních studií

Ústřední knihovna

Gorkého 7

602 00 BRNO

Překlad: © Lenka Popelová, Jaroslav Huťa

Spolupráce na překladu, jazyková úprava: Vlasta Popelová

K vydání připravil: Michal Hexner

© Nakladatelství RNDr. Ivana Hexnerová - BOVA POLYGON, Praha 2004
ISBN 80-7273-094-0

PŘEDMLUVA AUTORA

Tato kniha se bude zabývat podobou měst i tím, nakolik je daná otázka významná a zda můžeme podobu měst změnit. Městské prostředí plní mnoho úloh. Kromě jiného by mělo být takové, abychom si je zapamatovali a při pohledu na ně cítili potěšení. Tvorba vizuální formy města je speciálním a zcela novým druhem návrhářské problematiky.

V průběhu práce na tomto tématu se kniha zaměřila na tři americká města: Boston, Jersey City a Los Angeles. Chtěli bychom zde nastínit metodu, pomocí níž by se mohla řešit vizuální forma sídel v městském měřítku a daly by se formulovat nové zásady využitelné při jejich navrhování.

Práce, která předcházela této studii v Center for Urban and Regional Studies na Massachusetts Institute of Technology, proběhla pod vedením mým a prof. Gyorgyho Kepese. Několik let jsme dostávali velkorysé příspěvky z Rockefellerovy nadace. Kniha samotná vychází jako jeden z řady svazků Joint Center for Urban Studies na Massachusetts Institute of Technology a na Harvard University. Organizace Joint Center vznikla při řešení výzkumných úkolů, jež se zabývaly městskou problematikou a byly prováděny ve zmíněných dvou institucích.

Jako každá intelektuální práce i obsah naší knihy vychází z mnoha zdrojů, jež se zpětně dají jen těžko vysledovat. Několik

Chapter 2 / Tailor

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. And that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the program's goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for addressing the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?* *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Obraz města Kevin Lynch

Co znamená forma určitého města pro jeho obyvatele a co může urbanista udělat pro to, aby jeho image byl živější a skutečně nezapomenutelný? Na základě studií o městech Los Angeles, Boston a Jersey City a ve snaze odpovědět na dané otázky zformuloval Kevin Lynch nové hodnotící kritérium zvané **imageability**. Domnívá se, že může být vodítkem při výstavbě a přestavbě měst.

Velký rozsah této studie nám umožňuje, abychom použili novou originální a životaschopnou metodu při hodnocení města z hlediska jeho formy. Architekt, urbanista a jistě i obyvatelé najdou určité mnoho společných důvodů, aby si knihu přečetli.

O knize napsali:

„Kevin Lynch přichází s čtivou, obsažnou, dobře uspořádanou a re-spekt budící knihou, která by se mohla osvědčit zrovna tak dobře jako kdysi titul Camilla Sitteho Stavba měst podle uměleckých zásad.“ (*Architectural Forum*)

„Máme za to, že ještě po létech budou urbanisté brát zřetel na Lynchovo dílo... Význam této knihy v odborné literatuře je zřejmý... Až dosud nám chyběla teorie vizuálního vnímání města, která by byla založena na objektivních kritériích. Z neznámých důvodů nebyla v Německu od konce 19. století až do Lynchova vystoupení experimentálně zkoumána skutečnost, jak je město opravdu vnímáno. Můžeme být proto vděční za to, že autor znovu oživil zájem o tuto tematiku. Dopad Lynchovy knihy bude zřejmě mimořádný.“ (*Leonard K. Eaton, Progressive Architecture*)

„Tato čtivá kniha představuje jeden z nejvýznamnějších příspěvků k teorii plánování velkých městských celků... Abychom pochopili Lynchovu kuráž, musíme se vrátit do roku 1953, kdy začínal své studie o smyslovém vnímání a chápání tím, že navštívil Itálii. Bylo to několik let před tím, než se konference na téma urbanistické tvorby vůbec staly běžnými, a v době, kdy se významní urbanisté zabývali všim možným, jen ne výzkumem forem města. Bylo třeba mladého a zapáleného pedagoga inspirovaného F. L. Wrightem, jeho někdejší mentor, aby se změnil trend třicetiletého nezájmu.“ (*David A. Crane, Journal of the American Institute of Planners*)

OBSAH

I. Image prostředí	1
Čitelnost, 2; Tvorba image, 6; Struktura a identita, 8; Imageability, 9.	
II. Tři města	14
Boston, 16; Jersey City, 25; Los Angeles, 32; Společná témata, 43.	
III. Image města a jeho prvky	46
Cesty, 49; Okraje, 62; Oblasti, 67; Uzly, 73; Významné prvky, 79; Vzájemné vztahy prvků, 84; Proměnlivý image, 86; Vlastnosti image, 89.	
IV. Forma města	92
Navrhování cest, 96; Navrhování dalších prvků, 101; Vlastnosti formy, 107; Smysl pro celek, 110; Forma metropolí, 113; Proces navrhování, 117.	
V. Nové měřítko	120
Přílohy	
A Některé odkazy k problematice orientace	125
Typy referenčních systémů, 130; Tvorba image, 134; Úloha formy, 136; Problémy imageability, 142.	
B Použití metody	144
Uplatnění metody při navrhování, 160; Pokyny pro budoucí výzkum, 162.	
C Dva příklady analýz	166
Beacon Hill, 166; Scollay Square, 180.	
Bibliografie	189
Rejstřík	

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. If a program is not implemented well, it is likely that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver to the goals of the program, whether services are delivered to appropriate levels, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependency. In the implementation of the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program, administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the state level and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information without providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in many areas and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform? A Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

I.

IMAGE PROSTŘEDÍ

Pohled na města nám může přinášet zvláštní potěšení, i když je vnímáme jako každodenní samozřejmost. Z hlediska architektury je město prostorovým výtvořem budovaným ve velkém měřítku a vyžaduje hodně času, abychom ho poznali. Tvorba měst je proto také uměním, odehrávajícím se v čase. Ale může stěží použít následné řazení limitovaných sekvencí, jako je tomu například v hudbě. Při různých příležitostech se lidem mohou tyto sekvence jevit právě opačným způsobem jako přerušované, nezávislé na sobě a oddělené. Prostě pokaždé jinak.

Je tady vždy více obsahu, než kolik může lidské oko uvidět a ucho uslyšet. Každé prostředí nebo výhled čekají na své prozkoumání. Nic se neozřejmuje jen samo o sobě, ale vždy jen ve vztahu k okolí a v návaznosti na sled událostí, které prostředí vytvářely. Rovněž zde hrají roli vzpomínky a naše dřívější zkušenosti. Tak například Washington Street zasazená do polí může sice vypadat jako nákupní ulice ve středu Bostonu, a přece se bude jednat o něco úplně jiného. Každý obyvatel má své dlouhodobé a pevné vazby k některé části města a také jeho představy jsou plné vzpomínek a významů.

1

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

to intervene in an accurately diagnosed social

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for not working. In the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program, state program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide or interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating clients about large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the welfare reform was not fully implemented at the street level in California. The researchers revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?" *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Pohyblivé prvky ve městě, zvláště lidé a jejich činnosti, jsou stejně důležité jako fyzicky nehybné části města. Nejsme jen pouhými diváky tohoto divadla, ale spolu s dalšími účastníky se stáváme i jeho nedílnou součástí. Naše vnímání města nejčastěji není kontinuální, spíše je jen částečné a zlomkovité a prolíná se i s jinými zájmy. Při tom používáme téměř všechny své smysly, což nám pomáhá utvořit si úhrnný image města.

Město je nejen objektem, který vnímají a prožívají miliony lidí rozdílného postavení a vlastností, ale je i dílem stavebníků, kteří stále proměňují jeho strukturu podle bezprostředních potřeb. Zatímco samo může v obecných rysech zůstat neměnné, jeho detaily a části se stále přetvářejí. Konkrétní formy města a jeho růst se dají ovládat jen do jisté míry. V celku není nikdy definitivním útvarem, ale je výsledkem neustálého vývoje. Není divu, že umění vytvářet město pro smyslové uspokojení je disciplínou oddělenou od architektury, hudby a literatury. Mnoho se sice můžeme přiučit z jiných uměleckých disciplín, ale imitovat je nelze.

Dokonale krásné městské prostředí je kuriózitou a leckdo dokonce říká, že dosáhnout takového stavu je nemožné. Většinu amerických sídel větších než ves můžeme stěží v celku považovat za pěkné, i když v některých dokážeme najít příjemné části. Nepřekvapí nás pak, že většina Američanů ani nemá představu, jaké to je žít v krásném prostředí. Čím jsou si jisti, je ošklivost místa, ve kterém žijí, a celkem otevřeně se vyjadřují o špíně, kouři, zápachu, zahlcení, chaosu a zároveň monotónním charakteru města. Jen těžce si uvědomují potenciální hodnotu harmonického prostředí, které leda krátce zahlédli jako turisté, tedy lidé unikající domovu. Obtížně si utvářejí představu, jak věci uspořádat, aby jim působily každodenní potěchu a sloužily k trvalému zakotvení života v rozšířeném a obohaceném, smysluplnějším světě.

Čitelnost

Tato kniha se bude zabývat vizuální kvalitou amerických sídel, hodnocených pomocí studia mentálního obrazu města, který si jeho obyvatelé sami vytvářejí. Soustředíme se hlavně na jeden obzvláště důležitý aspekt, jímž je jasnost nebo čitelnost městského prostředí. Máme na mysli i snadnost, s jakou se dají rozeznat jeho jednotlivosti, a schopnost komponovat je pak do spojitých

2

konfigurací. Je-li tato tištěná stránka čitelná, pak může být i vizuálně chápána jako odpovídající schéma srozumitelných symbolů. Podobně za čitelné považujeme takové město, jehož oblasti, významné prvky a cesty jsou snadno rozpoznatelné a lehce zapadnou do celkového schématu.

Tato kniha chce ozřejmit fakt, že čitelnost města má zásadní význam při jeho utváření, což budeme zkoumat do podrobností, a také si ukážeme, jak by mohl tento pojem posloužit při přestavbách měst. Čtenář si jistě povšimne, že tato studie je jen předběžným výzkumem a hledáním myšlenek s náznakem, jak by měly být dále rozvíjeny a testovány. Její duch je poněkud spekulativní a dá se říci, že snad i troufalý. V první kapitole rozvineme některé základní ideje, jež budeme později aplikovat na příklady několika amerických měst. Podle zavedených kategorií budeme posuzovat jejich závažnost na poli urbanismu.

I když jasnost a čitelnost nejsou jedinými důležitými vlastnostmi a kvalitami krásného města, při posuzování městského prostředí v dimenzích prostorových a časových i v celé jeho složitosti patří na přední místo. Abychom městu dobře porozuměli, nestačí posuzovat ho tak, jak se jeví samo o sobě, ale tak, jak ho vnímají jeho obyvatelé.

Schopnost identifikace a strukturování prostředí je existenčním vybavením každého zvířete. Zvíře užívá poznávacích kapacit, jako je smysl pro barvu, tvar a pohyb, rozlišuje světelnou intenzitu, chuť, zvuk a hmatové vjemy. Vycítí těžiště věci a snad vnímá i elektrické a magnetické pole. Tento orientační smysl vede stejně tak ptáky i mořské plže putující mikrokrajinou povrchu skal, jak o tom píše odborná literatura.^{10, 20, 31, 59} Psychologové studují podobné schopnosti i u člověka, i když jen sporadicky a v omezených laboratorních podmínkách.^{1, 5, 8, 12, 37, 63, 65, 76, 81}

I přes některé nezodpovězené otázky se zdá, že je nepravděpodobné, že by i člověka vedl nějaký tajemný instinkt, jak nalézt cestu. Lidé spíše soustavněji používají a pořádají určité smyslové signály, které přicházejí z vnějšího světa. Tato vybava představuje hlavní předpoklad nejen pro efektivní řešení problémů, ale i pro samotné přežití při pohybu v prostoru.

Ztratit se v moderním městě je jistě ojedinělá situace. Můžeme se přece obrátit o pomoc na jiné lidi a mimoto nám pomáhají



3

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented as designed. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actually do with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

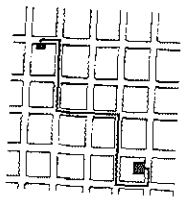
EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was executed in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karla E. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation, and it can be conducted both as a freestanding evaluation and in conjunction with implementation evaluation.



informační a orientační systémy, jako jsou mapy, domovní čísla, názvy ulic a jízdní řády na zastávkách. Ale když se už do takové situace dostaneme a zažijeme trochu úzkosti a nejistoty, pak nás to jen upozorní na to, jak úzce je orientace spojena s naší vnitřní rovnováhou a pocitem jistoty. I samotné slovo „ztracen“ znamená něco horšího než jen nejistotu o tom, kde se nacházíme. Má téměř katastrofický podtón.

Při hledání cesty je důležité mít už předem vytvořen jakýsi image prostředí, tedy všeobecnou mentální představu o části fyzického světa, kterou si buduje každý jednotlivec. Tento image se dotváří našimi bezprostředními reakcemi, vzpomínkami a zkušenostmi. To vše slouží k interpretaci dalších přicházejících informací. Je třeba rozeznávat a posuzovat věci v okolním prostředí, abychom mohli řídit své akce. Tento fakt má zásadní důležitost. Schopnost orientace je v nás zakotvena odnepaměti a takto vzniklé představy mají pro člověka velký praktický i citový význam.

Jasná představa o věcech nám umožňuje pochopit a posoudit je snadno a rychle. Je to jako najít dům starého přítele, stanoviště hlídkujícího policisty nebo nějaký známý obchod. Strukturované prostředí ale dokáže víc. Může nám sloužit jako širší referenční rámec i jako pomůcka při našich aktivitách, při uspořádání toho, co víme i v co věříme. Například na základě jasné představy o uspořádání Manhattanu může člověk získat množství faktů a podnětů rozšiřujících jeho představy o světě, ve kterém žijeme. Jako každý dobrý rámec dává taková struktura jednotlivci možnost volby a je také výchozím bodem při získávání dalších informací. Proto je pro individuální růst člověka jasná představa o prostředí velmi užitečná.

Jasně a integrované fyzické uspořádání nám pomůže vytvářet i jasnější obraz o sobě samém. Tento poznatek může mít vliv i v sociální sféře. Akumulací prvotního, syrového materiálu pomáháme vybudovat budoucí symboly, posilujeme komunikaci v rámci skupin a kolektivní paměť. Například výrazná krajina bývala kostrou, na které primitivní národy vytvářely své společensky důležité mýty. Společné vzpomínky na rodné město byly často prvním a nejsnadnějším poutem vzájemnosti mezi osamělými vojáky ve válce.

Správná představa o prostředí poskytuje lidem cenný zážitek citové jistoty, jenž pomůže vytvářet i harmonický vztah mezi jedincem a okolním světem.

To je opakem strachu, který způsobuje dezorientace. Sladký pocit domova je nejsilnější tehdy, když je domov nejenom důvěrně známý, ale i jedinečný.

Výrazné a čitelné prostředí nabízí nejen více jistot, ale i prohlubuje a posiluje lidskou zkušenost, ačkoli život není nemožný ani ve vizuálním chaosu moderního města. I běžné úkony nabudou nových významů, když se odehrávají ve vhodnějším prostředí. Potenciálně je město samo o sobě mocným symbolem celé společnosti. Jestliže je správně utvářeno, může být i silnou, výraznou výpovědí.

Mohli bychom třeba pochybovat o tom, že prostředí musí být čitelné. Naštěstí je lidský mozek zázračně přizpůsobivý. S jistou mírou zkušenosti se naučí, jak si najít cestu i z nejrozvrácenějšího a beztvareho prostředí. Navíc známe nespočetné příklady lidí, kteří bez moderních pomůcek překonali mořské, písečné i sněžné pláne a labyrinty džunglí.

Každá krajina potřebuje slunce, hvězdy, vítr a proudění, tahy ptáků a barvy vod. Bez nich by cesta krajinou nebyla možná. Fakt, že jen zdatní a dlouho školení profesionálové se mohou bezpečně plavit například mezi polynéskými ostrovy, ukazuje, jaké potíže může způsobovat i známé prostředí. Vypětí a obavy zde provázejí i nejlépe připravenou expedici.

Můžeme říci, že skoro každý člověk, ovšem bude-li pozorný, dokáže „proplout“ Jersey City, avšak s jistou dávkou námahy a nejistoty. Nicméně pozitivní hodnoty čitelného prostředí, jako je citové uspokojení, prostor pro komunikaci a celková koncepce, které by se mohly stát součástí každodenní zkušenosti občanů, tu chybí. To jsou radosti, které nám schází, i když prostředí současného města nebývá natolik bez řádu, aby se stalo neúnosným břemenem pro své obyvatele.

Musíme připustit, že v rámci prostředí mají svou hodnotu i prvky jako tajuplnost, labyrinty a možná i nečekaná překvapení. Mnozí z nás se rádi pobaví v zrcadlových bludištích a stejně tak má jistý půvab i klikatost bostonských ulic. To je ovšem možné při splnění dvou podmínek. Nesmí zde být riziko, že zcela

Viz příloha A

Diskuse o Jersey City je obsažena ve 2. kapitole

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

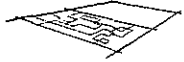
EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the policymakers' goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by workers and their clients under the new policy was executed in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the findings revealed that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in many areas and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kari M. Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation.



Tyto body jsou dále rozvedeny v příloze A

ztratíme základní orientaci a že z této situace nikdy nevybědíme. K takovému zmatku může docházet místně, ale prostředí jako celek musí být jasné. Proto třeba labyrint či jiná forma tajemství mají vždy obsahovat něco, co lze objevit a pochopit v přiměřeném čase. Úplný chaos, bez náznaku jakýchkoli souvislostí, není nikdy příjemný.

Tato zamyšlení nás upozorňují na jednu důležitou lidskou schopnost. V pojmání světa má pozorovatel hrát aktivní roli a tvořivě se podílet na vývoji jeho image. Měl by být schopen proměňovat existující image tak, aby více odpovídal novým potřebám. Prostředí, které by bylo zkonstruováno dokonale do všech detailů, by člověku znemožňovalo rozvíjet nové formy činnosti. Krajina, v níž je každá skála opředená legendami, zabrání tomu, aby zde vznikaly příběhy nové. I když taková situace v našem městském chaosu nehrozí, přece jen naznačuje, že to, co hledáme, není konečná forma, ale řád s otevřeným koncem umožňující další vývoj.

Tvorba image

Image prostředí je produktem dvojsměrného procesu, který probíhá mezi pozorovatelem a jeho okolím. Prostředí nám naznačuje různé rozdílnosti a vztahy, pozorovatel tyto poznatky třídí, uzpůsobuje a formuluje v duchu svých zájmů. Takto vytvářený image vymezuje i zdůrazňuje, jak jsou věci viděny, naopak image je znovu prověřován nejen skrze filtr našeho vnímání, ale i v trvalém dvojsměrném procesu. Co se pozorovatelů týká, jejich vize dané skutečnosti se případ od případu mohou lišit.

K ucelenému obrazu tak dospějeme několika způsoby. Na reálném objektu může být třeba jen minimum uchopitelné struktury a pozoruhodnosti, a přece jako mentální obraz bude mít svou identitu už jen proto, že je nám dlouho a důvěrně znám. Některý člověk dokáže lehce objevit určité prvky i v situaci, která se jiným jeví beze smyslu. Někdy může být poprvé viděný objekt identifikován a zařazen ne proto, že by nám byl důvěrně známý, ale proto, že odpovídá naší stereotypní představě. Například každý Američan bude schopen kdekoli najít otevřený drugstore, což se třeba nepodaří cizinci.

Určitý nový objekt se nám bude jevit jako přesvědčivě uspořádaný, se silnou identitou a výraznými rysy. Tyto kvality bude prokazovat silou svých fyzických vlastností. Proto moře či horský štít zaujmou především suchozemce, respektive obyvatele rovin. Přitom bude jedno, že třeba ani neznají názvy těchto fenoménů.

Urbanisté jako organizátoři fyzického prostředí se většinou zajímají o vnější činitele působící ve vztazích, které utvářejí image tohoto prostředí. Prostředí buď povzbuzuje, anebo brzdí tento důležitý proces. Každý tvar, ať váza vytříbených forem či kus beztrvaré hlíny, má větší či menší možnost u různých diváků vyvolat působivý image. Možnost shody image se bude zpřesňovat a prohlubovat, pokud posuzovatelé budou rozděleni ve skupinách podle věku, pohlaví, profese, kulturní úrovně či temperamentu, anebo proto, že jsou s objektem blíže seznámeni. I když má každý jednotlivec o věci svou vlastní představu, přece, a to je důležité, dochází v rámci skupiny k zásadním shodám. O tyto skupinové image se zajímá urbanista, který má tvořit modely prostředí, jež pak slouží mnoha lidem.

Proto si tato studie nechce tolik všimnout individuálních rozdílů, i přesto, že jsou psychologicky zajímavé. Pro náš účel jsou nejdůležitější obecné image - zobecněné představy, společné pro větší počet obyvatel města. Oblasti kolektivního souhlasu vznikají na základě interakce s fyzickou realitou, společnou kulturou a v souhlasu s psychologickými zákonitostmi.

Orientační systémy se užívají všude a mají mnoho variant, které se liší kulturně i místně. V příloze A uvádíme příklady abstraktních, pevných navigačních systémů (např. sever, jih - pozn. překl.) i systémů pohyblivých (např. duny - pozn. překl.), najdeme zde typy určené pro orientaci jednotlivce v budovách anebo při provozu na vodních plochách. Orientační síť mohou vytvářet i konfigurace místních dominant, názvy městských částí anebo známé dopravní komunikace. Z toho vidíme, že prostředky jsou různé a jak se zdá i nevyčerpatelné. Pomáhají nám rozlišovat a členit okolní svět a pochopit, kde se v něm nacházíme.

Je zajímavé, že většina navigačních metod stále ještě vychází z prvků, na něž můžeme město snadno rozčlenit. Jsou to především cesty, významné prvky, okraje, uzly a oblasti. Tyto prvky popíšeme v kapitole III.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

...able theory about how to intervene in an accurately diagnosed social ... well to have a reasonable chance of ... imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered to the goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized manner that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from that under the old policy. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kai-In Voigt, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Struktura a identita

Image neboli podoba prostředí sestává ze tří složek. Je to jeho identita, struktura a význam. Pro potřeby analýzy je dobré věci abstrahovat na úrovni těchto složek, i když samozřejmě víme, že se jedná o jeden celek. Dobrat se image vyžaduje, abychom objekt nejprve identifikovali a odlišili ho jako oddělenou entitu od jiných celků. Toto rozlišení nazveme identitou toho kterého objektu. Zde neužíváme slovo identita ve významu podobnosti s něčím jiným, ale popisujeme jím skutečnost vydělení nebo jedinečnosti. Struktura objektu vyjadřuje prostorové nebo jiné kvality utváření, které k nám promlouvají a mají zvláštní vztah k nám i k okolí. Objekt by měl mít pro diváka význam, ať už praktický, anebo citový. Význam totiž vyjadřuje i druh našeho vztahu k realitě, který přesahuje pouhé prostorové a formální utváření objektu.

Například představa předcházející určitý návrh vchodu je spojena s myšlenkou na dveře jako na výrazný prvek stavby a má v tomto smyslu i vztah k pozorovateli. Zároveň jsou dveře i jen pouhým fyzickým otvorem, kterým se dá projít. Podoba dveří je spjata s jejich významem, tedy s určitou funkcí. Formální stránku dveří můžeme chápat jako výraz jejich identity, ovšem je při tom důležité i jejich jasné prostorové umístění. V tomto případě budeme postupovat tak, jako by tyto kvality předcházely vlastnímu významu dveří.

Tento analytický úkon by se mohl zdát nadbytečným, ale je velmi potřebný pro analýzu městského prostoru, což představuje složitější záležitost. Skupinové představy o významu tu budou méně sourodé, než když hodnotíme působení jednoho prvku. Význam věci není snadné změnit fyzickou manipulací natolik jako dva další zmíněné komponenty. Ovšem má-li město sloužit a přinášet radost a uspokojení masám lidí různého typu a původu, mělo by být také do značné míry schopno adaptovat se podle budoucích požadavků. Budme proto prozíraví a soustředme se na třebení důležitých image a nechme je dozrát bez našeho přímého nátlaku. Image panorámatu Manhattanu může pro nás znamenat vitalitu či moc, tajemství, zahlcení místa či jistou velkolepost atd. Každá další taková představa bude upevňovat tento image. Město má množství významů, ačkoli jsou pro nás jeho charakteristiky na

první pohled jasné a sdělitelné. V rané fázi analýz se nám dokonce zdá, že jsme schopni velmi jednoduše odlišit jednotlivé významy od jejich forem.

Proto se tato studie chce zabývat zvláště identitou a strukturou městských image. Má-li takový image sloužit při naší orientaci v životním prostředí, musí nutně vykazovat několik vlastností. Z praktického hlediska musí plnit svou funkci dostatečně a odpovídajícím způsobem. Jednotlivci má také umožnit, aby ve svém prostředí mohl působit a jednat v potřebném rozsahu. Mapa má být do té míry v pořádku, aby nás dovedla k cíli. Aby stálo za to do takové mapy se vůbec podívat, musí podávat přiměřené informace, musí být přehledná, jednotná, a tedy spolehlivá. Měla by umožňovat více různých řešení tak, aby se selhání při jejím použití minimalizovalo. Jinak řečeno, jestliže je blikající kontrolní světélko tím jediným varováním, že nám vysazuje motor, pak může lehce dojít k neštěstí. Image nemá být omezující, ale má dávat jednotlivci možnost, aby pokračoval v poznávání skutečnosti a v tvorbě nových forem. Musí tu tedy být dost volného prostoru, ve kterém určitý obraz může vyrůst. Image by měl být také dobře sdělitelný a srozumitelný i pro jiné lidi. Relativní důležitost kritérií, která podmiňují kladný obraz věci, se bude lišit v různých situacích a u různých jednotlivců. Někdo si bude zvláště cenit ekonomizující systém a druhý zase systém otevřený a vstřícný.

Imageability

Důraz budeme klást na fyzické prostředí jako na proměnlivou položku a budeme hledat ty viditelné vlastnosti, které mají vztah k atributům identity a ke konstrukci mentálního obrazu - image. To nás přivádí k dalšímu pojmu, který by se dal nazvat *imageability*. Je to vlastnost objektu, která u každého pozorovatele vyvolává silný image. Může jít o tvar, zvláštní barevnost nebo uspořádání celého objektu, které vyvolají intenzivní, jedinečný, výrazně uspořádaný a prakticky použitelný image prostředí. Dalo by se tu také mluvit o zvláště velké výraznosti objektu. Tyto objekty jsou nejenom vidět, ale navíc na naše smysly působí ostře a pronikavě; můžeme použít termíny *čitelnost* nebo možná *zřetelnost*.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependency. The Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kaye, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Před půl stoletím se Paul Stern zabýval jedním atributem uměleckého díla a nazýval ho *zjevnost*.⁷⁴ Protože umění není omezeno na tento jediný cíl, měl za to, že jednou ze dvou jeho základních funkcí je vytváření image, který svou jasností a harmonií forem uspokojuje naši potřebu živého, srozumitelného výrazu. Stern si představoval, že jde o první podstatný krok k vyjádření vnitřního významu věci.

Město s vysokou mírou imageability, tzn. s vysokou mírou zjevnosti, čitelnosti či snad zřetelnosti se nám bude jevit i jako dobře utvářené, výrazné a obdivuhodné. Vzbudí pozornost našich smyslů a tím i zájem na věci se hlouběji podílet. Smyslové vnímání takového prostředí se tím nejenom zpřehlední, ale také rozšíří a prohloubí. Město pak začneme po čase vidět jako vysoce kontinuální systém s výraznými, jasně propojenými částmi. Obeznamovaný a vnímavý divák bude schopen zpracovat nové dojmy bez toho, že by rušily už existující základní image. Každý nový zážitek se tak naváže na předchozí dojmy. Pozorovatel si takové prostředí bude lépe uvědomovat a bude se snadněji orientovat i pohybovat. V tomto kontextu nám jako model prostředí s velkou imageability mohou posloužit třeba Benátky. Ve Spojených státech můžeme v této kategorii jmenovat část Manhattanu, San Francisco, Boston a možná i břehy jezera v Chicagu.

Vidíme zde charakteristiky, které se vztahují k našim definicím. Imageability neznámá něco přesně daného, omezujičho, příliš uceleného a pravidelně uspořádaného. Tyto vlastnosti ale může přesto někdy obsahovat. Nemusejí také být zjevné na první pohled a prezentované v jasné, zřejmé a jednoduché formě. Na to, aby se celé prostředí dalo shrnout do jednoduchých forem, je příliš složité, kromě toho velmi jasný image by nás nudil, protože by se vztahoval jen k několika rysům živoucího světa.

Dále se v naší studii soustředíme na imageability městských forem. Existují i další základní vlastnosti charakterizující krásné prostředí. Je to jeho význam nebo výraznost, smyslové požitky, rytmus, stimuly a možnosti volby. To, že se soustředíme především na pojem imageability, nepopírá jejich důležitost. Chceme posoudit lidskou potřebu identity a pochopení struktury našeho světa a ilustrovat zvláštní význam této vlastnosti ve složitosti a proměnlivém městském prostředí.

Vznik každého image je výsledkem dvojsměrného procesu, který se odehrává mezi pozorovatelem a pozorovaným objektem. Tento image je možno dále umocňovat. Dosáhneme toho buď symbolickými prostředky, či „přeškolením“ pozorovatele, anebo změnou vlastního okolí. Pozorovatele můžeme vybavit sadou psaných instrukcí nebo symbolickým diagramem, který znázorní, „jak svět drží pohromadě“. Pokud budou skutečnosti v souladu s tímto diagramem, pak v něm budeme mít i klíč k pochopení vztahů. Podobně jako v městě New Yorku⁷⁵ se můžeme vybavit speciálními aparáty, které nám budou poskytovat potřebné informace. Taková zařízení jsou velmi užitečná, protože poskytují množství zhuštěných dat třeba o dopravních spojích. Je ale na pováženu, když selžou. Proto je musíme stále kontrolovat a dohadovat podle skutečnosti. Lékařský případ poškozeného mozku zmiňovaný v příloze A dobře ilustruje míru úzkosti a zoufalého úsilí, které způsobí přílišná závislost na takovém zařízení. Nakonec i v pozitivním případě zde bude vždy chybět hluboká, plastická a úplná představa o souvislostech.

Můžeme také pozorovatele určitým způsobem vycvičit. W. Brown se ve své práci zmiňuje, že bludiště, kterým se má člověk pohybovat se zavázanými očima, se zpočátku jeví jako nepřekonatelný problém. Ovšem při opakovaných pokusech mu začíná být jednotlivé lokality bludiště povědomé - zvláště situace kolem vchodu a východu. Konečně když už je schopen projít bludištěm bez chyby, jeho představa o něm se scelí.⁷⁶ H. R. DeSilva zase popisuje případ chlapce, o kterém si myslel, že má automatický orientační smysl. Nakonec se ale ukázalo, že byl k této schopnosti vytrénován svou matkou, která nerozeznávala pravou stranu od levé. Od dětství chlapec reagoval na pokyny typu, že něco se nachází na východě verandy nebo na jižním konci šatníku.⁷⁷

E. E. Shipton podává zprávu o horolezeckém průzkumu prováděném před výstupem na Mont Everest a uvádí další názorný příklad tohoto druhu poznávání. Shipton znal horu ze severního pohledu. Když se pak přiblížil z jiné strany, byl schopen okamžitě identifikovat hlavní štíty a sedla, které znal už ze severní strany. Doporodý šerpa, který ho doprovázel a byl s horou obeznámen z této strany, si nikdy neuvědomil, že se jedná o tytéž útvary. Toto zjištění přijal s překvapením a nadšením.⁷⁸

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

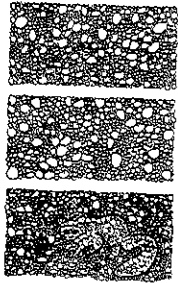
EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependency. In California, welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reciting scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the welfare reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kaye, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

F. P. Kilpatrick zase popisuje poznávací proces, který je pozorovateli vnucen novými podněty. Ty ale už nejsou v souladu s původním image.“ Proto se pozorovatel snaží vytvořit novou hypotézu, zatímco iluze starých forem stále trvá.



Z vlastní zkušenosti známe, jak vytrvale se někdy držíme mylné představy, o které už víme, že je dávno neplatná. Hledíme do džungle a vidíme jen množství listů ozářených sluncem. Jen několik nečekaných zvuků nás upozorní na to, že se zde skrývá zvěř. Později začneme vidět celou scénu pravdivěji. Uvědomíme si dřívější signály a přehodnotíme svou původní představu. Nakonec se zvíře, skryté za mimikry, prozradí zábleskem očí. Opakováním takové zkušenosti se vnímání změní natolik, že pozorovatel už vědomě nemusí pátrat po dalších signálech a doplnit původní vjem o nové informace. Tím dospěje k pravdivé představě - image, který mu umožní úspěšně a přirozeně se pohybovat v nové situaci. A naráz jako by dosud neviditelné šelmy vystoupily ze skryší na denní světlo.

Podobným způsobem se učíme vidět i skryté formy ve změti našich měst. Nejsme zvyklí představovat si a posuzovat umělé prostředí takového rozsahu. A přece nás k tomu nutí naše každodenní činnosti. C. Sachs uvádí příklad ilustrující fakt, že nejsme schopni věci vnímat v souvislostech, pokud překročily určitý limit.⁴⁷ Tvrdí, že hlas indiána a zvuky jeho bubnu mají do té míry rozdílný rytmus, že jsou vnímány odděleně. Stejně tak nás nenapadne nějak spojovat zpěv chrámového sboru se zvuky právě znějícího zvonu na věži.

Podobně i v našich metropolitních územích nespojujeme „zpěv se zvonem“, stejně jako onen šerpa, který znal jen několik rozdílných stran Mont Everestu, a ne horu jako takovou. Snaha rozšířit a prohloubit vnímání životního prostředí zřejmě vyžaduje další biologický a kulturní vývoj, který vyšel z našich smyslových poznatků a přes formu smyslového odstupu dospěl až k symbolickému vyjádření. Máme za to, že dnes jsme schopni vytvořit si nejen představu o prostředí na základě jeho vnějšího vzhledu, ale i skrze své vnitřní poznání. Složitost okolního světa nás k tomu přímo nutí. V kapitole IV. se budeme zabývat tím, jak se tento potenciál dá rozvíjet.

Už primitivní člověk byl nucen zlepšovat svoji představu

o prostředí tím, že své vnímání uzpůsoboval dané krajině. Byl schopen provést menší změny stavbou mohyl, ohniště nebo označováním stromů. Ale nejpodstatnější úpravy, směřující k vizuální jasnosti a vizuálním spojitostem byly omezeny jen na sídelní místa a náboženské okrsky. Pouze mocná civilizace může zacházet v obrovském rozsahu s celým prostředím. Tato vědomá proměna je možná teprve dnes. A tak pojem imageability životního prostředí je také nový. Vytvořit celou novou krajinu v poměrně krátkém čase není dnes žádný technický problém, příkladem může být tvorba polderů v Nizozemsku. Návrháři se zabývají problémem, jak zformovat celek tak, aby pro člověka bylo snadné vnímat strukturu celku i jednotlivých částí.⁴⁸

Dnes vyvíjíme novou funkční jednotku - metropolitní region, ale musíme ještě najít jeho odpovídající podobu. S. Langerová charakterizuje tento problém ve své výstižné definici architektury: „Znamená to učinit naše prostředí jako celek výrazným.“⁴⁹

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. AFDC welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, encouraging way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected to be used by welfare workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kari ... the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers ...

II.

TŘI MĚSTA

Pokud chceme porozumět úloze image prostředí ve městě, je nutné tento fenomén pečlivě prozkoumat na několika městských oblastech a mluvit s jejich obyvateli. Srovnáváním představ s viděnou realitou jsme zjišťovali, které formy jsou schopny vytvářet výrazný image. Na základě toho jsme se snažili rozpracovat a otestovat svou ideu opírající se o pojem imageability, která by mohla být východiskem pro jistá pravidla v urbanistickém plánování. Při této práci jsme byli přesvědčeni o tom, že rozbor stávajících forem a zkoumání jejich vlivu na obyvatele jsou jedním ze základních kamenů využívaných při stavbě měst. Také jsme doufali, že vedle toho vyvineme i užitečné techniky pro výzkum v terénu a spolu s tím i způsob, jak vést rozhovory s obyvateli. Jako v každé průkopnické studii i my v naší práci jsme se soustředili více na rozvíjení samotných idejí a metod než na to, abychom dokazovali určitá a konečná fakta.

Rozbory jsme pořídili v centrálních oblastech tří amerických měst: v Bostonu ve státě Massachusetts, v Jersey City v New Jersey a v Los Angeles v Kalifornii. Boston, který pro nás byl jako první po ruce, je mezi americkými městy unikátní pro svou osobitost.

Je nejen znám barvitostí forem, ale najdeme tu i plno zajímavých problémů. Jersey City jsme naopak vybrali pro jeho nápadnou beztvářost. Na první pohled je tu zřejmé, že trpí nízkou úrovní toho, co bychom nazvali imageability. Naproti tomu Los Angeles je město nové a má naprosto odlišné měřítko. V centrální části je založeno na pravidelném šachovnicovém půdorysu. Studii jsme ve všech třech městech soustředili na jejich centrální oblasti, jejichž rozloha nebyla větší než 2,5 x 1,5 míle.

U každého zmíněného města jsme vypracovali dva základní rozbory:

1. Školený pozorovatel provedl systematický průzkum přímo v terénu. Zmapoval přítomnost rozmanitých prvků i jejich zřetelnost. Hodnotil silné a slabé stránky jejich image, spojitosti i nespojitosti a další vzájemné vztahy. Všímal si zvláštních kladů i záporů uplatňujících se ve struktuře image. Tato subjektivní hodnocení vznikala na základě bezprostředního vnímání prvků v prostředí.

2. S malým vzorkem místních obyvatel jsme vedli dlouhé rozhovory, v nichž jsme se snažili evokovat jejich vlastní představy o konkrétním prostředí. Rozhovor zahrnoval popis, určení polohy, skicování a imaginární vycházky. Dotazování byli nejen ti, kdo v daném místě trvale bydlí nebo zde již dlouhou dobu pracují, ale i lidé, kteří se do místa svého bydliště či pracoviště touto zónou přepravují.

V Bostonu jsme mluvili s třicítkou lidí a po patnácti lidech jsme vyslechli v Jersey City a v Los Angeles. V Bostonu jsme základní analýzy ještě rozšířili o pochůzku přímo v terénu a testy, při nichž jsme předkládali fotografie k identifikaci. Také jsme oslovili množství kolemjdoucích a ptali se, jak se dostat na určité místo. Kromě toho jsme několik zvláštních prvků Bostonu prozkoumali velmi zevrubně.

Všechny užité metody jsou popsány a zhodnoceny v příloze B. Rozsahem malý vzorek sestávající především ze vzdělanců a manažerů nám nedovoluje tvrdit, že jsme došli k pravdivému „image široké veřejnosti“. Nicméně tento materiál je bohatý na podněty. Je také dosti jednotný, aby nám ukázal, že existují podstatné skupinové představy, které je možné naší metodou objevit.

Tyto body jsou dále rozvedeny v příloze B

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, in-depth way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information. More than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kari ... the Front Lines of Welfare Delivery. *Ann Arbor, MI: ...*

Nezávislý terénní výzkum nám celkem přesně umožňoval předpovědět typy skupinového image, který jsme odvodili z rozhovorů. Ty nám také připomněly, jak velkou roli hrají fyzické formy v našem okolí.

Obvyklé koncentrace cest nebo pracovišť mají tendenci vytvářet neměnný skupinový image. Mnoha lidem jsou prezentovány identické vizuální prvky. Tyto obrazy jsou posilovány asociacemi nevizuálního charakteru, jako je stejné společenské postavení nebo historie. Nemůže být pochyb, že formy prostředí hrají velkou roli při tvorbě image. Shodné a živé popisy a třeba i typické nejistoty signalizují určitou míru znalosti prostředí. Je to právě onen vztah mezi image a fyzickými rysy města, na něž se soustřeďujeme.

Mezi všemi třemi analyzovanými městy jsme objevili výrazné rozdíly v síle imageability, i když snad každý tazaný nějakým způsobem svou výpověď o prostředí osobitě pozměňoval a upravoval. Určité rysy města, jako jsou volné prostory, zeleň, vnímání pohybu a života na ulicích i různé optické kontrasty, mají, zdá se, zvláštní důležitost v městském prostředí.

Naše kniha vychází z údajů a úvah získaných srovnáváním skupinových image s vizuální realitou. Pojmy imageability a typy prvků, o kterých budeme mluvit v kapitole III., byly také odvozeny, vyřebeny nebo rozvíjeny analýzami tohoto materiálu. Ovšem diskuse o možných přednostech a záporech těchto metod vyžaduje znalost základů, na kterých spočívá. O tom bude pojednáno v příloze B.

Boston

Území, které jsme v Bostonu pro naši studii vybrali, je centrální poloostrov ohraničený linií Massachusetts Avenue. Pro svou starobylost, historii a tak trochu evropskou atmosféru má toto území v porovnání s jinými americkými městy neobvyklé postavení. Nachází se zde obchodní centrum metropolitního významu, stejně jako několik hustě obydlených oblastí zahrnujících jak slumy, tak i rezidence pro vyšší třídy. Obrázek č. 1 je celkový pohled na danou oblast, č. 2 představuje zjednodušenou skicu území a č. 3 je diagram znázorňující hlavní vizuální prvky, odvozené při výzkumech v terénu.

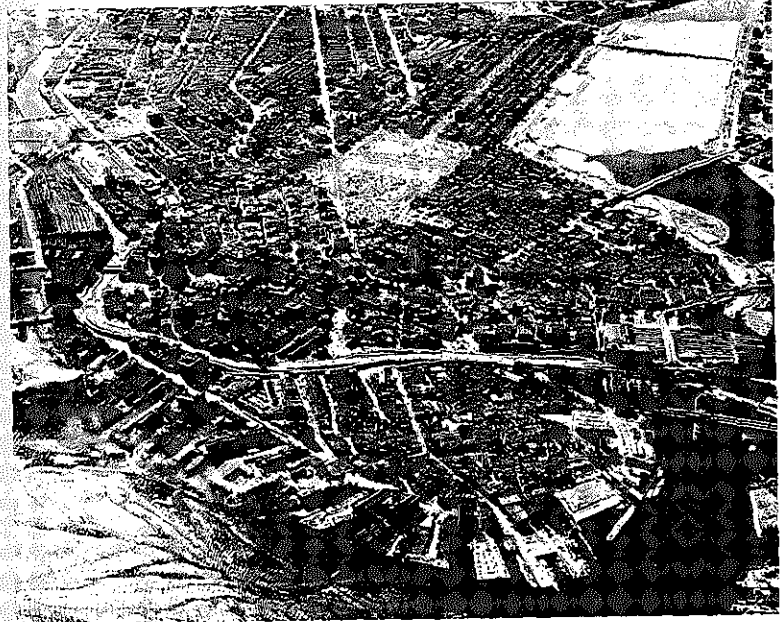
Obr. č. 1

Obr. č. 2, str. 18

Obr. č. 3, str. 19

Téměř pro všechny dotázané je Boston městem s osobitými, typickými čtvrtěmi propojenými křivolakou a matoucí sítí cest. Toto špinavé město s typickými červenými cihelnými domy je symbolizováno zelenou plochou parku Boston Common, zlatou kupolí State House a výhledem na druhý břeh Charles River z cambridgeské strany. Většina dotázaných dodávala, že je to místo starobylé, historické a plné sešlých budov. Do této struktury už ale vstupují i nové prvky. Centrum města leží na poloostrově. Jeho úzké uličky jsou přečpané lidmi i auty. Nedostatek parkovacích míst je tu citelný. Rozdíl mezi širokými hlavními ulicemi a užoučkými postranními uličkami je obrovský. Mimo zmíněný Boston Common, Charles River a State House je tu ještě několik dalších výrazných prvků jako Beacon Hill, Commonwealth Avenue či obchodní třída s divadelní čtvrtí zvaná Washington Street, Copley Square, čtvrť Back Bay, Louisburg Square.

Obrázek č. 1 Bostonský poloostrov od severu



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers, observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy, and examined more than 80% of their interviews with clients, workers' interpretations of information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, reading scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Hatry, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

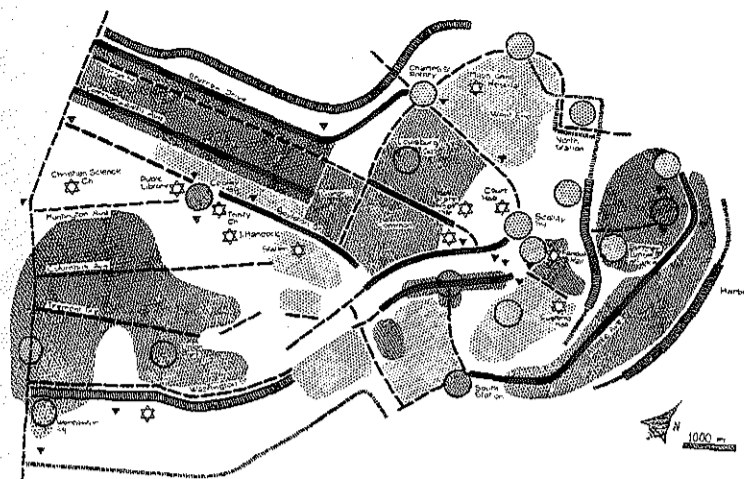
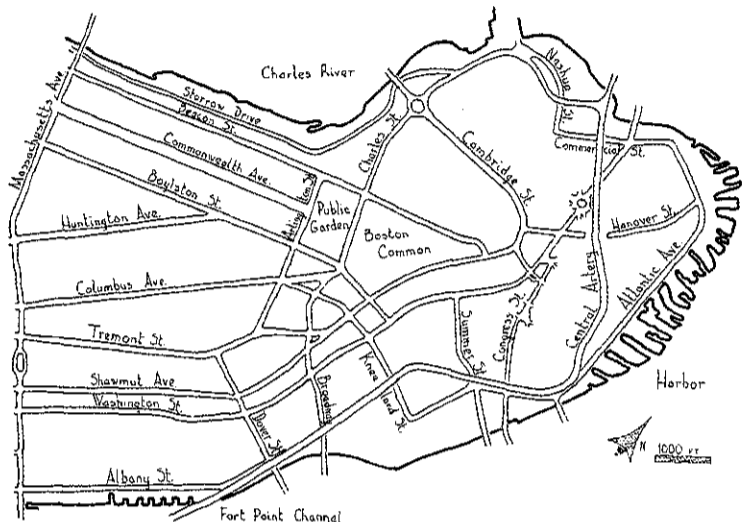
CESTA HRANICE UZEL OBLAST VÝZN. PRVEK
 Hlavní prvky ———— ■ ■ ■ ■ ■
 menší prvky - - - - - ● ● ● ● ●

obchodní čtvrt, North End a Atlantic Avenue, která sousedí s přístavními hrázení. Podstatná část dotázaných připojovala i další charakteristiky Bostonu. Zmiňovali se o nedostatku zeleně a rekreačních ploch. Město popisovali jako svérázné a rozlohou malé nebo středně velké, převažují v něm rozsáhlá území se smíšenými funkcemi. Jako typické detaily označovali rízlitová okna, železná zábradlí, fasády z hnědého pískovce.

Obr. č. 4, str. 20

K nejoblíbenějším pohledům na město patří panorámata podtržená přítomností vodního živlu a pocitem otevřeného prostoru. Často byl zmiňován pohled přes Charles River a výhled na město, který se nabízí z bostonského přístaviště. Jiným oblíbeným pohledem je město v nočním osvětlení. Ať už se na ně

Obr. č. 2 Schematická mapa bostonského poloostrova



Obr. č. 3 Vizuelní forma Bostonu zaznamenaná při průzkumech v terénu

díváme z dálky, nebo zblízka, vždy jde o vzrušující zážitek, jaký je nám za dne odepřen.

Struktura města byla většinou dotázaných srozumitelná. Charles River se svými mosty totiž velmi jasně vymezuje okraj, s nímž jsou pak rovnoběžné hlavní ulice čtvrti Back Bay, jako jsou Beacon Street a Commonwealth Avenue. Tyto ulice, které vedou až k parku Boston Common a Public Garden, vycházejí z Massachusetts Avenue, která je položena kolmo k nábřeží. Těsně vedle těchto rovnoběžných ulic Back Bay najdeme Copley Square, do něhož ústí i Huntington Avenue.

Obr. č. 5, str. 21

Na nižší straně Boston Common probíhá další výrazná soustava souběžných ulic, jako jsou Tremont a Washington Street, které navzájem propojují několik menších uliček. Tremont Street vyúsťuje až na Scollay Square, kde se napojuje na Cambridge Street. Ta se pak obloukem vrací přes křižovatku s Charles Street zpět k řece. Tak je prostorově vymezeno návrší Beacon Hill. Kousek od břehu řeky probíhá okraj přístavních hrází u Atlantic

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

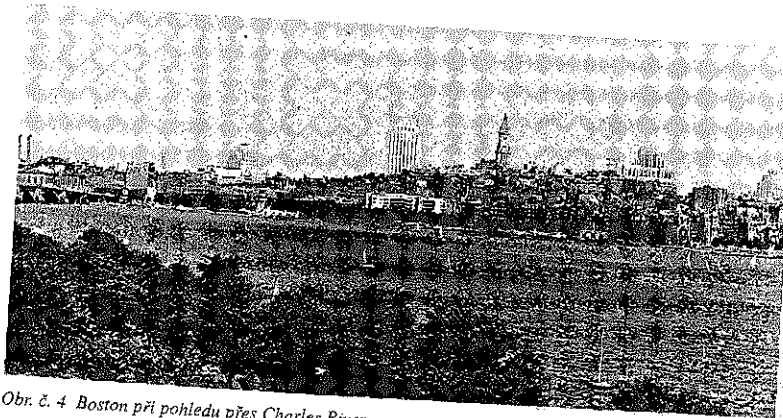
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to app well service delivery is organized, the effectiveness of program program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare. Welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy was expected to reveal that the type of transaction expected more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kim M. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



Obr. č. 4 Boston při pohledu přes Charles River

Avenue, jejíž návaznost na celkové schéma už není tak jednoznačná. Ačkoli mnoho tázaných má o Bostonu představu jako o poloostrovu, nebyli schopni představit si propojení mezi řekou a přístavem. Boston se nám pak může jevit jako město rozkládající se jen na jedné straně řeky, které ztrácí na jasnosti a obsahu, čím víc se vzdaluje od břehů Charles River.

Z výpovědí našeho vzorku obyvatel, snad reprezentativního, vyplývá, že skoro žádný Bostoňan není schopen o svém městě říci mnoho. Stejně tak nejsou obyvatelé s to vysvětlit řadu detailů. Potíže jim dělá popsat trojúhelníkovitou oblast mezi Back Bay a South End nebo území „nikoho“ na jih od North Station. Nevědí, jak na sebe navazují Boylston Street a Tremont Street nebo jaký obrazec vytvářejí cesty v obchodní čtvrti.

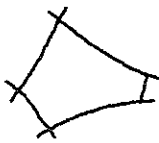
Jednou z nejzajímavějších částí města, o které jsme dosud nepsali, je trojúhelník vymezený Back Bay a South End. S výjimkou obyvatel, kteří se tu narodili a vyrostli, byla právě tato část města na mapě dotazovaných osob téměř neznámou oblastí. Přitom se jedná o dosti velké území a nacházejí se tu tak významné ulice jako Huntington Avenue a prostorové dominanty komplexu Christian Science Church. Zjevně se ale zdejší forma dá jen těžko uchopit a pojmenovat. Pravděpodobně je to způsobeno přiléhající železniční tratí, která toto území vyčleňuje z celkového schématu, i tím, že hlavní ulice Back Bay a South End vnímáme

Obr. č. 35, str. 151

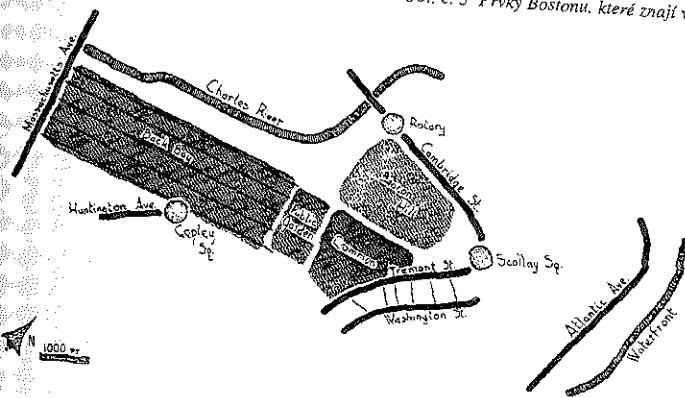
jako rovnoběžné. Obojí má za následek celkový pocit odtrženosti této oblasti.

Jádrum image města je oproti tomu pro mnohé lidi Boston Common. Spolu s Beacon Hill, Charles River a Commonwealth Avenue je nejčastěji zmiňován jako mimořádné místo. Lidé při svých cestách městem křížem krážem často mění směr, aby se dotkli tohoto místa jako východiska. Velký, ozeleněný, otevřený prostor hraničí s jednou s neživějších částí Bostonu. Je to místo plné čilého společenského života, přístupné všem, takže i jeho název Common (společný, veřejný - pozn. překl.) je docela přiléhavý. Pro jeho polohu je možno chápat ho jako východisko do tří důležitých oblastí: Beacon Hill, Back Bay a do obchodní čtvrti ve středu města. Je skutečně základnou, od níž může každý rozšiřovat a obohacovat své poznávání okolního prostředí. Místo je samo o sobě snadno rozlišitelné. Rozčleňuje ho řada menších prvků jako prostor kolem stanice metra, fontána, Žabí rybník, pódium pro hudebníky, hřbitov a Labutí rybníček atd.

Common je se svým nezvyklým půdorysem nesnadný k zapamatování. Jedná se o nepravidelný pětiboký útvar s téměř pravými úhly. Jelikož je příliš velký a hustě osázený stromy, je nepřehledný a lidé jsou v rozpacích, jak ho projít. A jelikož dvě přiléhající ulice celoměstského významu Boylston a Tremont Street se zde protínají v pravém úhlu, ale dále už pokračují téměř souběžně,



Obr. č. 5 Prvky Bostonu, které znají všichni



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

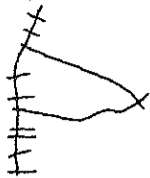
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. If that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, reinforcing way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with workers and their clients under the new policy was expected to reveal the type of transaction expected. More than 80% of their interviews with clients, workers, and program staff revealed that the type of transaction expected was not what was actually occurring. Most workers were providing scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings about the large caseloads about the changes. These findings about the reform was not fully implemented at the street level revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.



tato obtíž se ještě násobí. Obě paprskovitě vycházejí ze společné základny, kterou je Massachusetts Avenue. Navíc linie obchodní čtvrti se nešikovně v pravém úhlu zalámují na křižovatce Boylston Street s Tremont Street. Zde její intenzita slábne a znovu se v plné síle projevuje až dále na Boylston Street. To všechno má za následek, že tvar městského jádra je povážlivě nejasný, což ve městě představuje značný orientační nedostatek.

Boston je město sestávající z jednotlivých výrazných čtvrtí. Na většině míst ve středu města je vám jasné, kde se nacházíte, a to díky typickému okolí. V jedné jeho části můžeme vidět vzácný příklad pokračující mozaiky výrazných míst, jako jsou Back Bay, Common, Beacon Hill a centrální nákupní oblast. Zde problém neurčitosti místa nehrozí. A přece toto obsahové bohatství se typicky asociuje s beztvárovou a zmatenou kompozicí. Kdyby bostonské čtvrti byly strukturálně jasnější a výraznější, jejich kvalita by velmi stoupla. Selhání je zde odlišného druhu než v mnohých jiných amerických městech, kde formální řád nevytváří skoro žádný individuální charakter místa.

Zatímco čtvrti Bostonu se zdají být výrazné, je systém jeho cest všeobecně zmatený. I zde, jako u jiných srovnávaných měst, je funkce provozu do té míry důležitá, že cesty zůstávají dominantním faktorem celého image. Tyto komunikace nespojuje žádný základní řád, vyjma historicky podmíněné radiály, která vychází z báze poloostrova. Ve středu města je snadnější se pohybovat ve směru východ - západ, tedy oběma směry na Massachusetts Avenue, než se k cíli dostávat přes řadu pravouhlých zákrutů. V tomto smyslu má Boston zvláštní charakter, který se projevuje i v krkolomnosti imaginárních vycházek. Soustava cest vytváří mimořádně obtížnou situaci a její problematika nám poskytla většinu materiálu pro systémové úvahy týkající se cest v kapitole III. V této souvislosti jsme se již zmínili o těžkostech způsobených pravouhlým křížením „souběžných“ Boylston Street a Tremont Street. Pravouhlá síť čtvrti Back Bay - tato banálnost je typická pro většinu amerických měst - nabývá v Bostonu zvláštního výrazu tím, že zde kontrastuje i s jiným typem uličních systémů.

Centrem města probíhají dvě expresní dálnice Storrow Drive a Central Artery. Obě jsou ale rozporuplně pocitovány buď jako



Obr. č. 6 Boston Common

překážka v provozu na starších ulicích, anebo jako užitečná komunikace v případě, když po nich jedeme. Každý z těchto aspektů má tedy úplně odlišnou podobu. Hledíme-li zespodu na Central Artery, jeví se nám jako masivní zeleně zbarvená hradba, která je místy jen částečně viditelná. Jako komunikace zase představuje široký pruh, který stoupá, klesá, zatáčí se a je zcela zaplaven dopravním značením. Je zajímavé, že obě komunikace jsou vnímány jako něco „mimo město“, téměř bez vztahu k němu, i když jím vlastně pronikají. S tím je spojena těžká stresová situace prožívaná na každé odbočce a křižovatce. Dálnice Storrow Drive má jasný vztah k Charles River a tímto způsobem je více vázána k obecným rysům města. Naproti tomu Central Artery se záhadně vine středem města a ruší spojení s North End tím, že blokuje Hanover Street. Někdy je zaměňována se sekvencí Causeway-Commercial-Atlantic. Ačkoliv tyto dvě trasy jsou zcela odlišné, mohly by být obě chápány jako logické pokračování Storrow Drive.

Jednotlivé části uličního schématu mají na bostonské poměry osobitý charakter, ale vcelku se jedná o velmi nepravidelný systém. Je vytvořen oddělenými prvky, které jen navazují jeden na druhý, a dokonce občas ani to ne. Je také velmi nesnadné takový systém

Obr. č. 7, str. 24

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

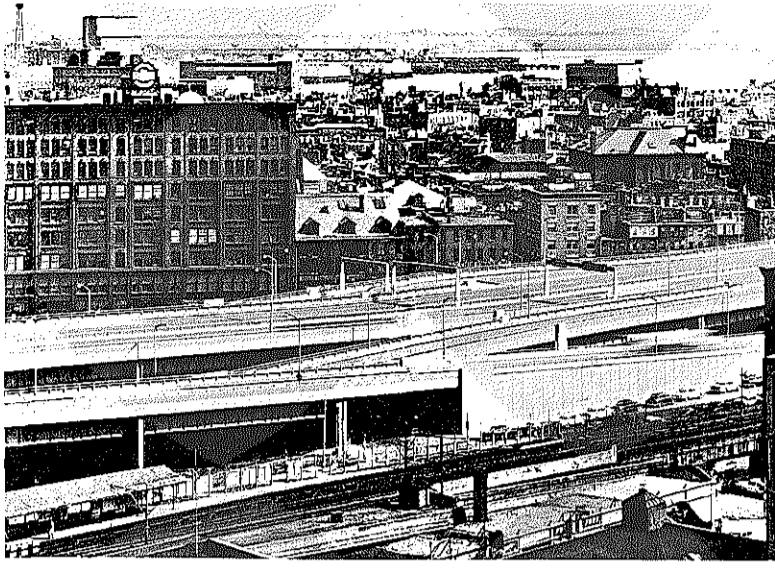
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. If the program is not imple-

is operating. It might examine how consistent the services are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

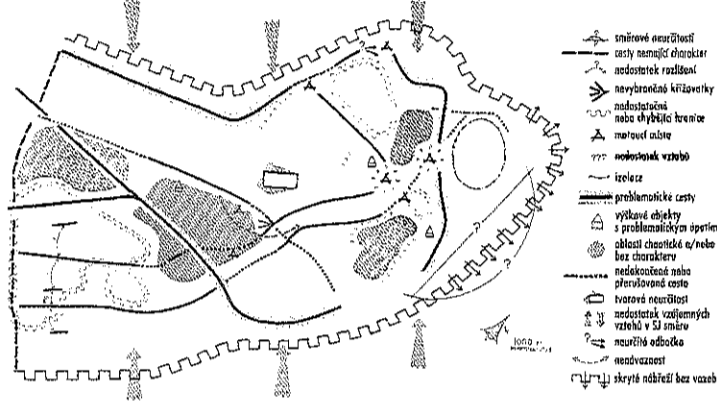
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform the public about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers were not interpreting information about the new policy. Most workers were following routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.



Obr. č. 7 Central Artery

Obr. č. 8 Problémová mapa bostonského image



nakreslit anebo si ho představit jako celek. Tento problém se pak musí řešit mimořádnou soustředěností řidiče vůči pořadí křižovatek, odboček a dopravních uzlů. To se týká obzvláště Bostonu, kde jeho „nezázivné“ oblasti, jako je Park Square, je pak možné poznat jen podle určité křižovatky, která se tak stává jejím ohniskem.

Obr. č. 8 představuje jeden způsob shrnutí analýzy image Bostonu. Toto shrnutí může posloužit jako podklad při vypracování nového návrhu. Je to grafická kompilace toho, co se jeví jako hlavní problémy v image města. Tedy veškerý zmatek, nevyhraněná lokalita, vágně naznačené hranice a izolovanost, přerušovaná kontinuita, dvojsmyslnost, nedostatek charakteru. Přerušovaná spolu se „silnými“ místy a potenciály image taková kresba odpovídá analytické fázi terénního průzkumu, tedy plánu spíše menšího měřítka. Nepředstavuje formu nějakého konečného plánu, ale je spíše podkladem pro další tvůrčí rozhodnutí, nejenom vyspělejší a srozumitelnější, ale přirozeně též obsahující více informací, než nám nabízejí diagramy předešlé.

Obr. č. 8

Jersey City

Město Jersey City ve státě New Jersey leží mezi Newarkem a New York City a představuje vlastně okrajové území obou dvou. Samo město, bez výrazného centra, protkané kolejnicemi drah a vyvýšenými vozovkami dálnic, vypadá spíše jako místo, kterým se jen projíždí, než jako lokalita, kde by se bydlelo. Toto město je rozděleno podle etnických a sociálních hledisek a ještě je přerušeno hradbou zvanou Palisades. Přirozené místo, kde by se mělo nacházet nákupní centrum, bylo v horní části města potlačeno umělým vyvýšeným útvarem Journal Square. Tak se stalo, že město nemá jeden střed, ale spíše čtyři až pět středů. K běžné bezvýmrosti místa a různorodosti jeho struktury, kterou se vyznačují zanedbané části amerických měst, se ještě přidává kompletní zmatek nekoordinovaného systému ulic. Fádnost, špína a pachy města nás napoprvé docela přemohou. To je ovšem jen povrchní dojem cizince. Bylo by zajímavé podívat se, jak město vnímají ti, kdo zde žijí mnoho let.

Náčrtek vizuální struktury Jersey City je odvozen z materiálů získaných při průzkumech v terénu. Je nakreslen ve stejném měřítku jako bostonský náčrtek a užívá se v něm stejných symbolů. Jersey

Obr. č. 9, str. 27

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented as intended. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to app well service delivery is organized, the effectiveness of program program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provid

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front
Lines: Implementing
Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentivize Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients revealed that the type of transaction expected of welfare workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation, both as a freestanding evaluation and in conjunction with

Obr. č. 10

má přece jen trochu jasnější formu uspořádání a celkový tvar, než se na první pohled zdá. A také musí mít, má-li být vůbec obyvatelný. Pochlubit se ale může mnohem menším počtem rozpoznatelných a významných prvků, než kolik jich najdeme na obdobném místě v Bostonu. Celistvost prostoru města je narušena příliš silnými okraji. Nejvýznamnější z celé struktury je Journal Square. Toto náměstí je jedním ze dvou nákupních center spolu s Hudson Boulevard, který jím prochází. Na Hudson Boulevard navazují Bergen Section i důležitý West Side Park. Směrem na východ sestupují dolů tři cesty přes hrany útesů a částečně se sbíhají na nižší úrovni terénu. Zde se nacházejí oblasti Newark, Montgomery a Communipaw - Grand. Na samotném útesu stojí Medical Center. A tak město postupuje dál, až se zastaví v průmyslové, železniční a přístavní oblasti u řeky Hudson. Tak je možné popsat podstatu schématu, které možná až na jednu či dvě ze tří svažujících se ulic zná většina obyvatel.

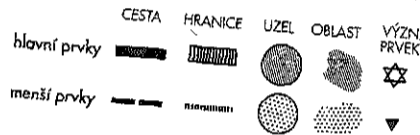
Nedostatek určité osobitosti je zřejmý už na první pohled, když prvky považované za významné jsou srovnávány s podobným diagramem Bostonu. Z tohoto srovnání vychází mapa Jersey City jakoby téměř prázdná. Journal Square je výrazné díky své intenzivní funkci nákupní a zábavní. Ale jeho provoz a prostorový chaos jsou matoucí a zneklidňující a Hudson Boulevard ještě konkuruje Journal Square svou intenzitou. Vedle se nachází West Side Park. Je jediným velkým městským parkem, který je zmiňován znovu a znovu jako výrazná oblast, jejíž reliéf se uplatňuje v celkovém uspořádání. Bergen Section se vyjímá především jako oblast sociálně vyhraněná. Medical Center je nezaměnitelné a na hraně terénního schodu působí jako vysoký, bílý a nahodile postavený kolos.

Je možno upozornit i na jiné typičnosti, ty ovšem ale nebudou všeobecně potvrzeny, mimo jedinou, což je velkolepý pohled na panoráma New Yorku. Jiná schémata zachycují image města a zvýrazňují jeho praktické nezbytnosti, jako jsou jeho hlavní

Obr. č. 37 a 41, str. 152 a 154

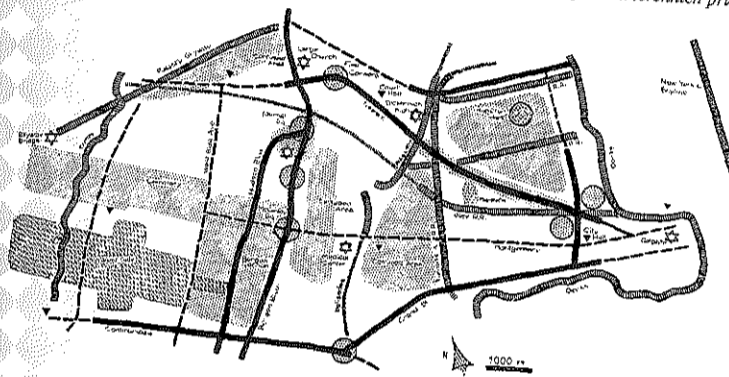
Obr. č. 11, str. 28

Obr. č. 12, str. 28



Obr. č. 9 Jersey City od jihu

Obr. č. 10 Vizualní forma Jersey City, zpracovaná podle výsledků terénních průzkumů



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of this state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

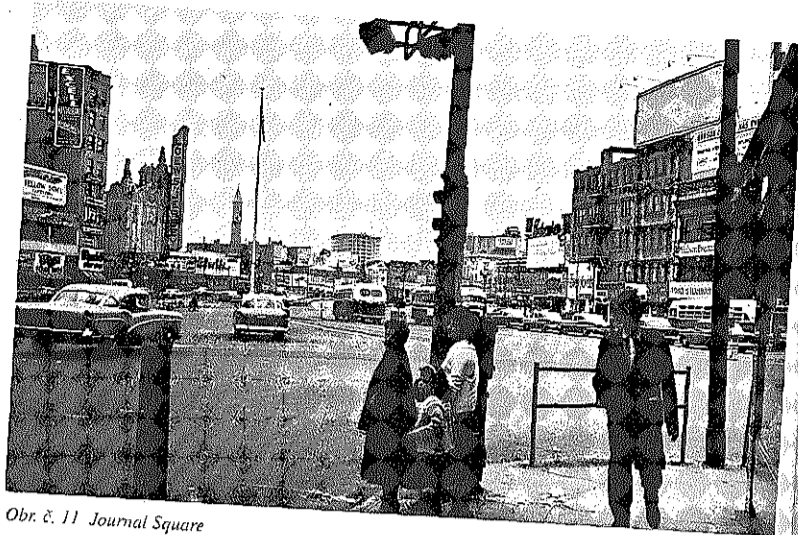
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

operating. It might examine how consistent the services act with the goals of the program, whether services are delivered to all who need them, how well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform and assist clients in a positive way that would reinforce clients' understanding of their obligations and the new policy. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy revealed that the type of transaction expected was more than 80% of their interviews with clients, workers spent time interpreting information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the workers had been given only minimal information about the new policy and no additional time or resource to help them interpret information about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.



Obr. č. 11 Journal Square



Obr. č. 12 Medical Center v New Jersey

cesty, zejména ty nejužívanější, které svou kontinuitou jsou zde výjimečné. Jsou tu nepříliš osobitě čtvrti a málo významných prvků, chybí tu i obecně povědomá centra a uzly. Na několika místech poznamenávají město tvrdé a izolující okraje, jako jsou vyvýšené železnice a dálnice, terénní schod Palisades a dvě nábřeží.

Při studiu jednotlivých skic a výsledků rozhovorů jsme vyvodili, že žádný z tazaných neměl ucelenou představu o městě, ve kterém bydlí a žije řadu let. Jejich skici jsou proto často zlomkovité, s velkými prázdnými místy a většinou se soustřeďují jen na území malých obytných domků. Příkré břehy řeky jsou silně izolujícím prvkem a mapky obyčejně ukazují homí anebo dolní část města jako silnější a významnější, než je ta druhá. Obě části bývaly spojeny jen několika náčrtkovitě naznačenými cestami. Obzvláště obtížné bylo charakterizovat strukturu dolní části města.

Na otázku, jaká je obecná charakteristika města, padala nejčastěji odpověď, že město vlastně není celé, že mu chybí střed a že se jedná spíše o jakýsi slepenec sídel. Těžká se zdála i odpověď na dotaz: „Co vás napadne, když slyšíte slova Jersey City?“ Jak snadno by odpovídali Bostonští, kdybychom se ptali na jejich město! V Jersey City nám dolažování znovu a znovu opakovali, že je nenapadá nic zvláštního, že město je těžké symbolicky charakterizovat, když nemá žádné výrazné části. Jedna žena to popsala takto:

Mezi nejbolestnější věci v Jersey City patří to, že tu nenajdete nic, o čem by mohl cizinec říci - je to tak krásné, že to musíte určitě vidět.

Nejčastější odpověď na otázku o symbolickém výrazu se netýkala vlastního města, ale pohledu na siluetu New Yorku, viděného přes řeku. V této souvislosti pociťuje většina Jersey City pouze jako okrajovou část něčeho jiného. Jedna osoba to vyjádřila tak, že dvěma symboly jsou pro ni panoráma New Yorku na jedné a Pulaski Skyway na newyorské straně. Jiní zdůrazňovali stísnující pocit bariér, který je citelný, když chcete opustit Jersey City. Pak totiž musíte volit buď tunel pod řekou Hudson, anebo použít zmatený dopravní okruh Tonnelle.

Přitom člověk může stěžít nalézt dramatictější a více inspirující topografickou situaci, než je v Jersey City. Ovšem pod podmínkou,

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success in the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented well. They may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services act with the goals of the program, whether services are delivered to all who need them, how well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform clients about the new policy and present this information in a positive way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpreted information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, workers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resource to explain the large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

že zde město postavíte znovu. Prostředí dnešního města dotázaní hodnotí jako staré, špinavé a jednotvárné. Jeho ulice jsou opakovaně popisovány jako rozkouskované. Během rozhovorů bylo nápadné, s jakým minimem informací o prostředí se setkáváme. Mluvilo se spíše o konceptech, než abychom se dostali ke konkrétnímu popisu vlastností image města. Nejvýraznější byla tendence popsat město jen skrze názvy ulic či způsob jejich využití, nikoli nějak je vizualizovat. Jako příklad poslouží tento orientační popis známých míst, jak jej podala tázaná:

Když přejdete dálnici, je tam můstek pro pěší, dostanete se po most, na rohu stojí dvě banky, každá na jedné straně ulice. Napravo v dalším rohovém domě je obchod s rádií. hned vedle něj je železářství. Ještě před tím, než přejdete na levou stranu, všimnete si obchodu se smíšeným zbožím a čistírny. Tak se dostanete k 7. ulici, kde je naproti na rohu hospoda, zatímco napravo přes cestu vidíte železářský krám a obchod s lihovinami. Na levé straně se nachází ještě potravinářský obchod. Na další, tedy na 6. ulici, není nic nápadného, snad jen to, že musíte znovu podejít železnici, most, a tak hned narazíte na 5. ulici. Tam je napravo hospoda, nová benzínová pumpa a na protější straně opět výčep. Když jdete 4. ulicí, tak po pravé ruce vidíte prázdný pozemek, který sousedí s restaurací. Stále ještě na téže straně je velkoprodějna masa a přes cestu naproti ní sklenářská dílna. Ve 3. ulici najdete lékárnu a prodejnu lihovin. Naproti, tedy nalevo, jsou dva krámy s potravinami a výčep. Na 2. ulici nalevo je hospoda a na druhém rohu ještě jedna. Než přejdete na protější chodník, všimnete si obchodu s potřebami pro domácnost. Na 1. ulici najdete řeznictví a masný trh, naproti napravo je zase prázdná parcela užívaná jako parkoviště. Pak je tu také prodejna oděvů, cukrárna atd.

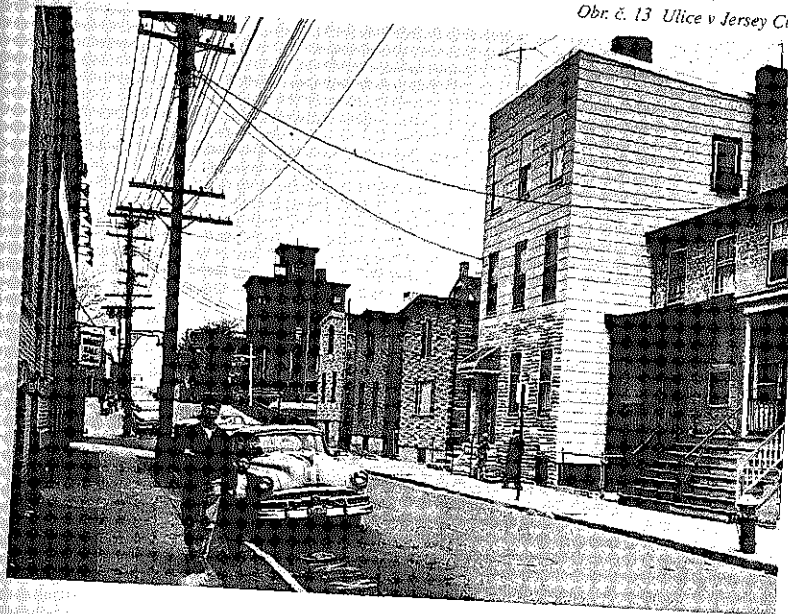
Celkem v tomto popisu najdeme jeden nebo dva vizuální image. Jeden se týká přechodu přes můstek a druhý podchodu pod železničním mostem. Tázaná vlastně ožila až tehdy, když se ve svém popisu dostala k Hamilton Park, kde „zablédla“ oplocené náměstí s okrouhlým hudebním pódiem ve středu a s lavičkami okolo. Mnohé další její poznámky se týkaly fádnoty celé scenérie: Je to tam všechno jednotvárné a obyčejné. Když se chci projít

ulicí, je jedno, jestli se vydám po Newark Avenue, Jackson Avenue či Bergen Avenue. Skutečně, někdy se ani nemohu rozhodnout, kterou ulicí se dát, protože všechny jsou si tak podobné a není tu skoro nic, co by je rozlišilo.

Jak mám pak poznat, že jsem se mezitím už octla na Fairview Avenue? Vlastně jen podle názvů ulic! Často je to jediný způsob, jak zjistit, kde vůbec jsem. Někdy tu není ani jeden odlišný dům, třeba čistě obytný objekt někde na rohu. Prostě není se čeho chytit.

Ale já myslím, že si s tím nakonec člověk poradí. Když se chce, všechno jde. Pravda, občas se trochu zatouláte a ztratíte pár minut hledáním určitého místa, ale nakonec se k němu přece jen dostanete.

V prostředí, ve kterém je tak těžké něco rozlišit, se můžeme spoléhnout nejen na specifické využití místa, na jeho intenzitu, ale také na stavební stav objektů. Standardní označení ulic i reklamní



Obr. 13 Ulice v Jersey City

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, programs that are implemented well to have a reasonable chance of success are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentivize welfare dependency. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform the public about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpreted information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

nápisy třeba na Journal Square anebo nějaká provozovna v okolí. To vše zde hraje důležitou roli jako významné prvky při orientaci. V takové situaci je i každý upravený ozeleněný prostor, jako je třeba Hamilton, Van Vorst a hlavně West Side Park, přijímán s povděkem. Ve dvou případech tazání mluvili o jakémsi malém travnatém trojúhelníku na rohu křižovatky jako o významném záchytném prvku.

Jedna žena nám zase vyprávěla o svých nedělních výletech k malému parku, na který se pak dívá okénkem svého stojícího automobilu. Skutečnost, že Medical Center má před sebou kousek zelené plochy, je považována za stejně charakteristický faktor, jako je samotný Medical Center anebo jeho silueta.

Zjevně nedostatečná imageability se projevuje i v pocitech obyvatel města, byt tu žijí už dlouhou dobu. Bývá to provázáno rozmrzlou neschopností zorientovat se, stejně jako rozlišení a popisat části celku. A přece má toto chaoticky působící seskupení svůj systém. Vytvářejí ho sami lidé tím, že se soustřeďují na malé záchytné body, i tím, že přesouvají svou pozornost z viděné reality na jiné aspekty.

Los Angeles

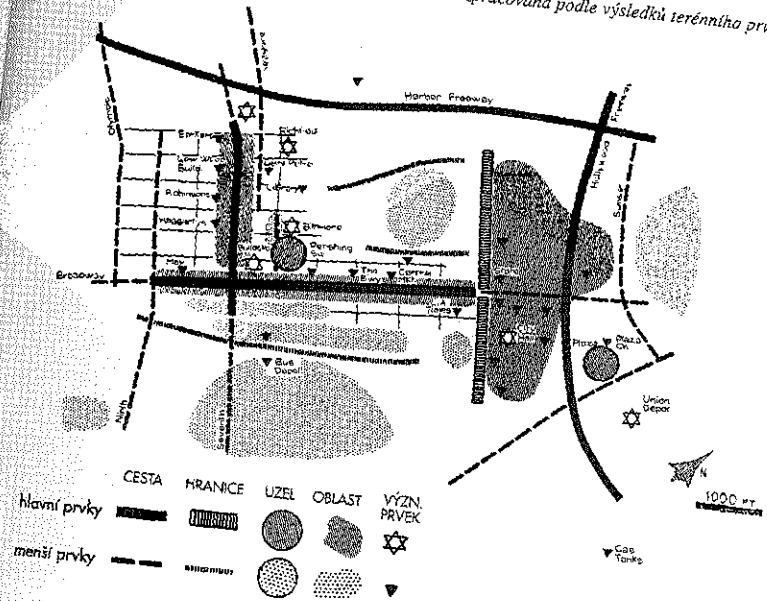
Území Los Angeles je srdcem velkého metropolitního regionu a nabízí nám opět jiný obraz, a obzvláště se odlišuje od Bostonu. Rozlohou je část města, kterou jsme si vybrali, srovnatelná s vybranými částmi Bostonu i Jersey City, ale představuje něco víc než jen obligátní obchodní centrum s okolím. Tazání byli s tímto místem dobře obeznámeni. Ne ale jako jeho obyvatelé, nýbrž jako zaměstnanci místních úřadoven a obchodů. Obr. č. 14 byl pořízen obvyklým způsobem během terénního průzkumu. Jádro metropole je nabito různými významy i aktivitami. Je zastavěno velkými významnými budovami v téměř pravidelné uliční síti. Avšak některé jeho rysy vytvářejí méně vyhraněný image než třeba v Bostonu. Především je tu patrná jistá decentralizace metropolitního regionu, přičemž jeho ústřední část se dá jen s nadsázkou nazvat centrem města. Ale vedle toho je tu několik dalších základních jader, podle nichž se lidé mohou orientovat. Střední část města žijící čilým obchodním ruchem ale již nepředstavuje to nejlepší místo k nákupu. Proto sem mnoho obyvatel

Obr. č. 14

ani nevstoupí, jak je rok dlouhý. Za druhé tu stereotypní a nerozrušené schéma ulic neumožňuje bezpečně nacházet to, co hledáme. A za třetí jsou hlavní aktivity tak roztahané v prostoru a tak proměnlivé, že to oslabuje jejich účinek. Identifikace, která vzniká jen kontinuitou historického procesu, je narušena stálou přestavbou. Lidé se tak opakovaně pokouší vtisknout prvkům nápaditost, ale vzdor tomu anebo právě proto zůstávají tyto plochy bez charakteristické podoby. I přes to všechno se zde nejedná o takový chaos jako v Jersey City, ale spíše o přirozeně uspořádané centrum velké metropole.

Letecká fotografie nám dává představu o celé situaci. Kromě souborů průmyslových staveb a některých dalších můžeme tuto scénu stěží odlišit od scénérií jiných amerických měst. Vidíme zde stejné nakupení schematických administrativních budov, všudypřítomné dopravní tepny a parkoviště. Ovšem kresby znázorňující

Obr. č. 14 Vizuální forma Los Angeles zpracovaná podle výsledků terénního průzkumu



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented as designed. A program may be poorly implemented for a number of reasons. Some are impossible to avoid, such as the

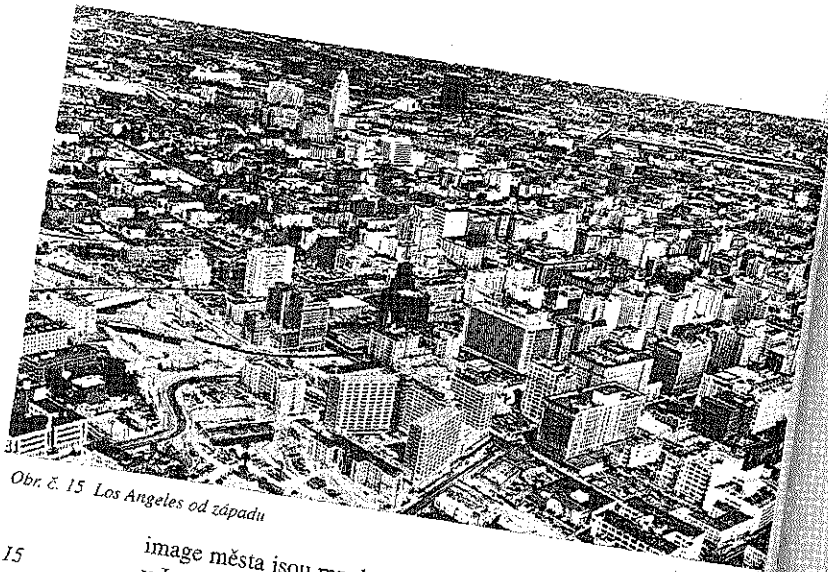
is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. AFDC welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, irrefutable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy was expected to reveal patterns of collecting and verifying eligibility information, routine scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation, both as a freestanding evaluation and in conjunction with other evaluations as part of a more comprehensive evaluation.



Obr. č. 15 Los Angeles od západu

Obr. č. 15

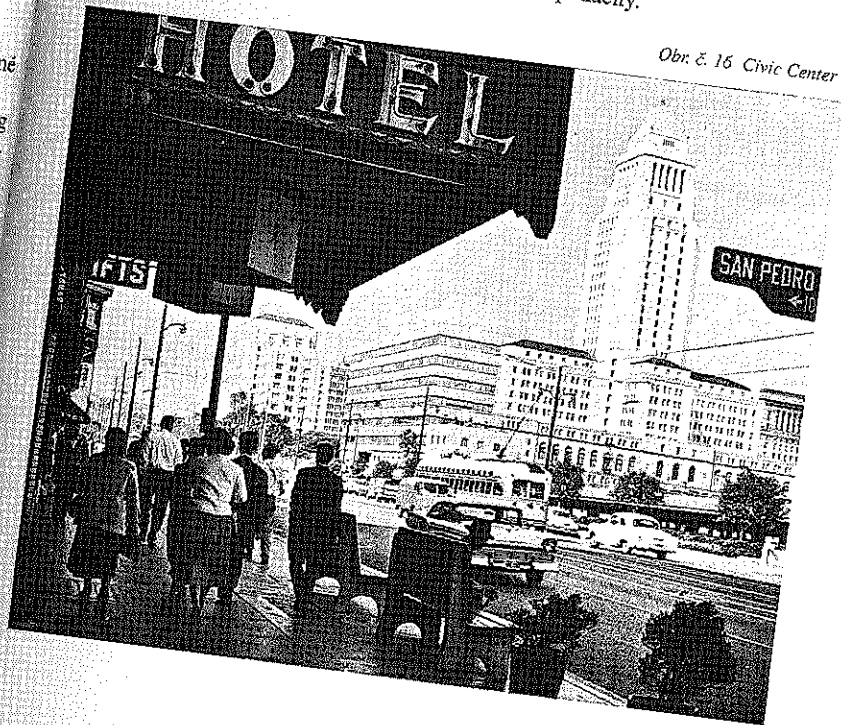
image města jsou mnohem obsažnější než třeba mapky pořízené v Jersey City.

Hlavní strukturu městského image tvoří uzel zvaný Pershing Square, který leží v ohybu ve tvaru L, tvořeném dvěma nákupními ulicemi - Broadway a 7. ulicí. Toto představuje základní prvek celého místního šachovnicového schématu cest. Na vzdáleném konci Broadway Avenue se nachází Civic Center a za ním je významný, až s jistým sentimentem vnímaný uzel zvaný Plaza-Olvera Street. Podél Broadway Street je umístěna finanční čtvrť Spring Street a pak již následuje hlavní tepna Skid Row (Main Street). Hollywood Freeway a Harbor Freeway zase tvoří jakoby ramena velkého L. Celkový image je ale zvláštní tím, že prostor na východ od ulic Main Street nebo Los Angeles Street je svým způsobem prázdný. Nacházíme zde stále se opakující uliční síť. Střední část města je tedy v jakémsi vakuu. V centru ve tvaru velkého L se ovšem nalézá množství významných prvků, jako jsou hotely Statler a Biltmore, Richfield Building, veřejná knihovna, obchodní domy Robinson a Bullock, federální spořitelna, budova filharmonie, radnice a objekt Union Depot. Ovšem jen dva z těchto významných prvků bývaly popisovány podrobněji.

A to ošklivá černá a zlatá budova Richfield Building a pyramidální špička radnice. Vedle Civic Center vypadají další dobře rozestavěné městské oblasti moc malé anebo příliš protáhlé. Všechny jsou vymezeny existujícími ulicemi, jako například nákupní enkláva na Broadway, v 7. ulici nebo v Transportation Row u 6. ulice. Také finanční čtvrť na Spring Street a Skid Row u Main Street. Poněkud menší význam má Bunker Hill a část zvaná Little Tokyo. Pochopitelně Civic Center tu má nejsilnější pozici, už díky svému jasnému využití, velikosti, novým budovám, jsou zde jednoduše okraje a rovněž množství volného prostoru. Opravdu jen málokdo se o tom nezmínil. Na druhé straně Bunker Hill nemá silný image, vzdor své historické konotaci. Někteří lidé měli dokonce pocit, že vlastně ani do středu města nepatří. Je až překvapující, jak budovy toto topografické jádro vizuálně potlačily.

Obr. č. 43, str. 155

Obr. č. 16



Obr. č. 16 Civic Center

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

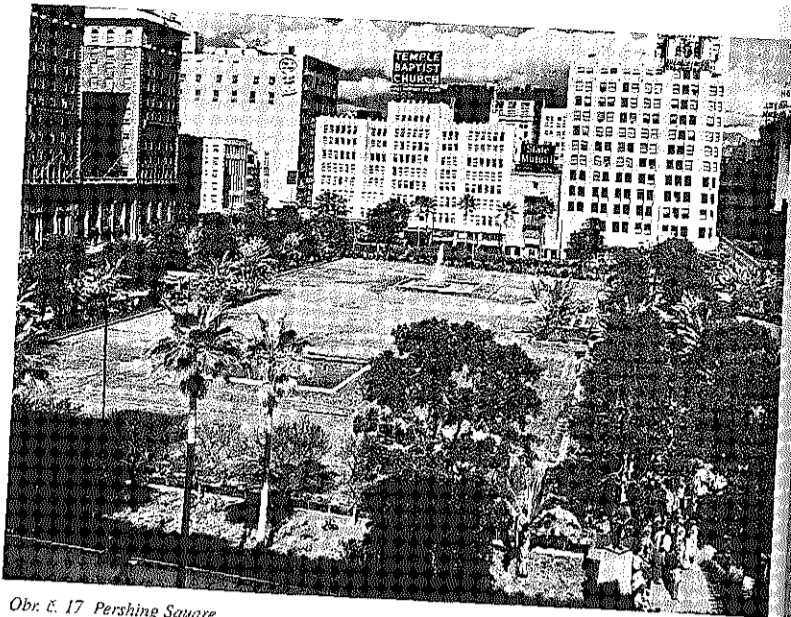
operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers did not follow routine patterns of collecting and verifying eligibility information. However, they found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation and in conjunction with impact evaluation. A comprehensive evaluation. A



Obr. č. 17 Pershing Square

Nejvýznamnějším prvkem pro tázané je stále Pershing Square. Jisté tu hraje roli i jeho exotická parková úprava v samotném srdci města. Prestiž místa je ještě umocněna řečnickým fórem a prostorem pro veřejná shromáždění. Náměstí se také využívá jako místo odpočinku. Vedle známého parku a uličního uzlu Plaza-Olvera je to právě Pershing Square, které bylo nejpodrobněji popisovanou částí města: se svým dokonalým trávníkem uprostřed, rámovaným banánovníky a s hustými řadami starých lidí posedávajících na kamenných zídkách, s frekventovanými ulicemi a svým typickým uzavřením hradbou okolních domů.

I když se jedná o pozoruhodné místo, nebylo vždy ve vzpomínkách spojováno s příjemnými pocity. Některé tázané znepokojuje množství starých a podivných lidí, kteří se zde zdržují. Mnohdy se reakce na tuto situaci ještě dramatičtěji tím, že tyto lidé jsou nuceni shromážďovat se jen po obvodu parku na zídkách a nemohou vstoupit na travnatou plochu. Z hodnocení vyšel

nepříznivě i dnešní stav parku ve srovnání s původní, i když snad ani ne elegantnější úpravou. Lidé vzpomínají na lesopark s cestami a roztroušenými lavičkami. Trávník ve středu dnešního náměstí bývá hodnocen s politováním nejen proto, že je uživatelským parku nepřístupný, ale i proto, že nedovoluje projít celým prostorem napříč, což je přirozená potřeba chodce. Nicméně lehce identifikovatelný image Pershing Square je ještě podtržen červenohnědou masou hotelu Biltmore, který slouží jako velmi účelný orientační bod na tomto náměstí.

Přes svůj význam pro image města se zdá, že Pershing Square lidé poněkud znejistuje. Nachází se totiž jeden blok od dvou klíčových ulic Los Angeles, tedy 7. ulice a Broadway. Přesto jsou mnozí v rozpacích, kde přesně která je, i když o nich v podstatě vědí. Proto ve svých představách často odbočují menšími ulicemi, aby se po nich „pohlédli“. Je to podmíněno tím, že se zde nacházíme už poněkud mimo samotný střed města, a jak jsme se už zmínili, ulice se tu začínají vzájemně plést.

Ulice Broadway byla snad jediná, kterou nikdo s žádnou jinou ulicí nezaměňoval. Jako původní hlavní ulice stále ještě představuje největší koncentraci obchodních aktivit ve středu města. Potvrzují to davy lidí na chodnících, nepřerušovaná linie obchodů, biografů a projíždějících tramvají - v jiných ulicích je zavedena jen autobusová doprava. I když připustíme, že Broadway je stále městským jádrem, přece jen toto místo nenabízí nákupní příležitosti pro střední vrstvy. Chodníky jsou zde zaplněny příslušníky etnických menšin a lidmi s malým příjmem, protože ti obývají domy ve středním úseku ulice. Lidé, kterých jsme se ptali na tuto situaci, považovali toto lineární jádro za cizorodé a vyslovovali se o něm s různou mírou vyhubavosti, zvědavosti i strachu. Pohotově nám vysvětlovali rozdíly společenského statusu davu proudícího po Broadway a lidí, které můžeme vidět na 7. ulici. Pakliže ji neoznačíme rovnou za elitní enklávu, tak určitě aspoň za nákupní ulici středních vrstev.

Vcelku je těžké rozlišovat příčné ulice jednu od druhé, snad s výjimkou 1., 6. a 7. ulice. Tento zmatek byl u tázaných zřejmý. V menší míře se pletla i pojmenování některých podélných ulic. Týká se to obzvláště několika severojižních ulic, jako jsou Flower, Hope, Grand a Olive. Všechny ulice, které směřují k Bunker Hill, jsou občas zaměňovány stejně tak jako ulice označované jen čísly.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not enough to find that programs are not implemented well or to find that programs are not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

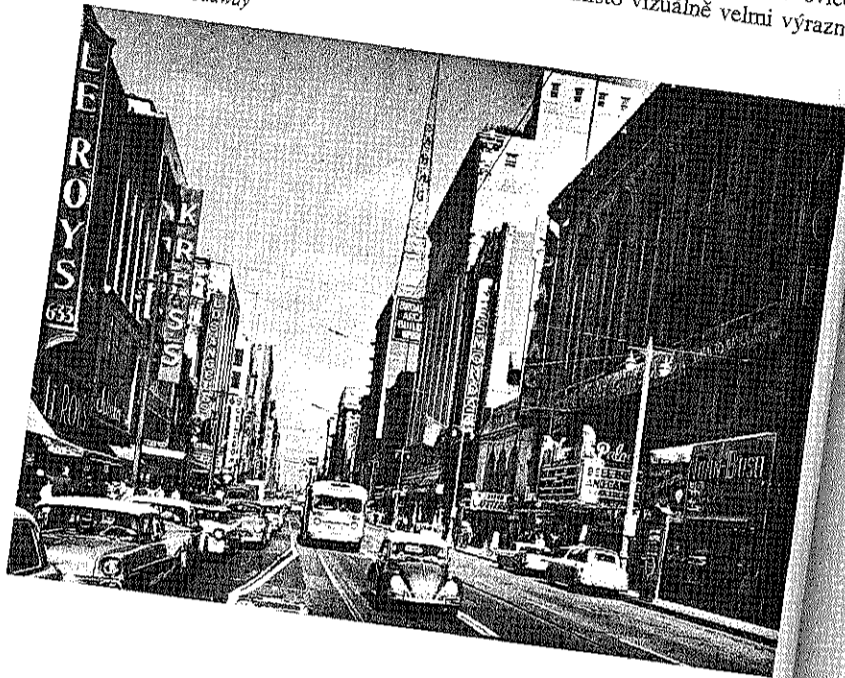
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, reading scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation and, in conjunction with

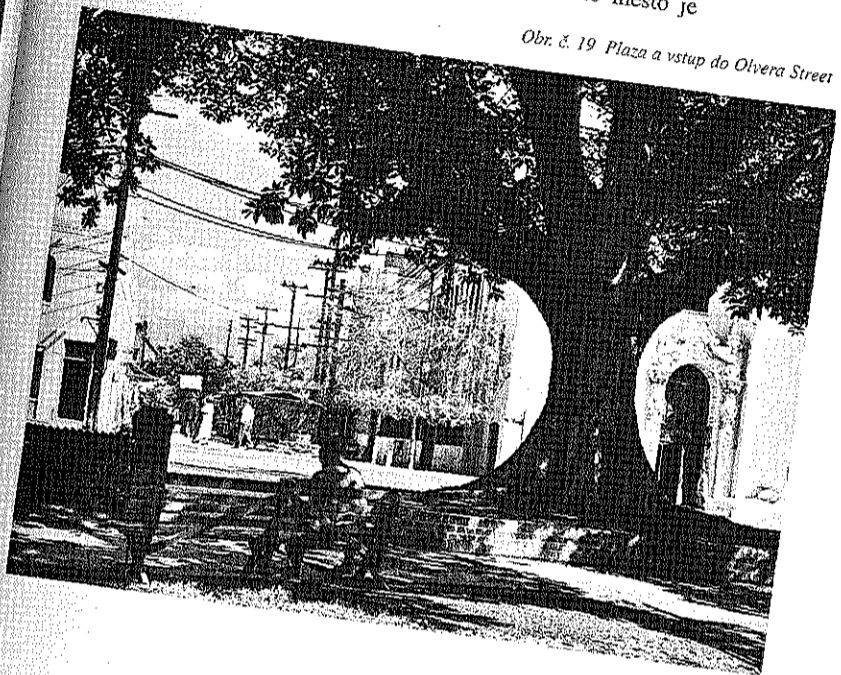
Nejenže jedna hlavní ulice může být lehce považována za jinou, ale někdo není ani schopen zorientovat se, kterým směrem má pokračovat. Dominanty, uplatňující se v průhledech, jako je hotel Statler na 7. ulici, knihovna na Hope Street, Bunker Hill a Grand Street či srovnávání různého využití místa anebo množství chodců na ulici, například na Broadway, jsou natolik výraznými charakteristikami, že poslouží i orientačnímu účelu. Ve skutečnosti jsou všechny ulice vždy někde vizuálně uzavřeny, vzdor pravidelnosti uliční sítě v centru. Jsou totiž přerušovány topografickými zvláštnostmi, dálnicemi a malými odchylkami. Poblíž Hollywood Freeway najdeme jeden z nejdůležitějších prvků města, uzlové centrum Plaza-Olvera Street. Ta byla mnohokrát plasticky popsána se svými stromy, lavičkami, lidmi, typickými obklady a cihelnou dlažbou, stejně tak jako její úzký prostor, druh nabízeného zboží a nezaměnitelná vůně svíček a cukrátek. Nejenže je toto malé místo vizuálně velmi výrazné,

Obr. č. 19



ale hlavně tvoří jediný skutečně historický záchytný bod města, k němuž obyvatelé velmi lnou. Přestože se jedná o centrum města, je v prostoru mezi Union Depot a Civic Center stále ještě těžké najít tu správnou cestu. Lidé mají pocit, že je zde uliční síť jaksi zklamala. Nejsou si jisti, kde známé ulice vlastně zanikají v beztvaré zóně. Alameda Street nás poněkud zálučně odklání doleva, místo aby souběžně následovala jiné severojižní ulice. Velkorysá asanace veřejného prostoru vymazala původní uliční síť, ale nenahradila ji ničím novým. Dálnice zapuštěná do terénu představuje zábranu. Nakonec každý, poté co přejde od Union Depot k hotelu Statler, si úlevně oddychne a uvítá, že se ocitl u I. ulice. Když jsme lidi žádali, aby popsali a nějak symbolizovali toto město jako celek, říkali nám opakovaně, že se jim zdá roztahané, příliš rozlehlé, beztvaré a bez center. Zdá se, že je těžké Los Angeles nazírat a konceptualizovat jako celek. Toto město je

Obr. č. 20, str. 40



Obr. č. 19 Plaza a vstup do Olvera Street

Chapter 2 / Tailoring

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adopted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

...ible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social ...ted well to have a reasonable chance of ... are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered to appropriate goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' new policy and present this information in a positive, inductive manner that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program

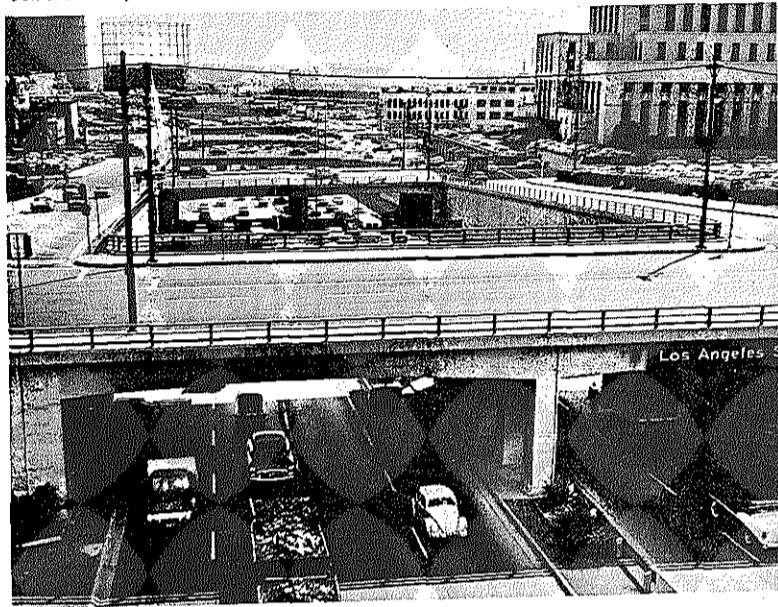
běžně vnímáno jako nekonečně se rozšiřující útvar s nepochybně příjemným důsledkem, totiž s volným prostorem kolem jednotlivých domů. Ale je to také město, o kterém se mluví s podtónem únavy a dezorientace. Jedna tázaná říká:

Máte pocit, jako byste někam velmi dlouho jeli, abyste nakonec zjistili, že tam vlastně vůbec nic není.

Ovšem i zde existují doklady o tom, že orientace v regionálním měřítku nepředstavuje takový problém. Jeden ze záchytných bodů je jistě oceán a pro většinu starousedlíků jsou to kopce a hory, údolní oblasti, jako je San Fernando a velké rozmáhající se Beverly Hills, hlavní dálnice a systém bulvárů. Pomáhá též rozlišení podle fyzického stavu, stylu a typu staveb, odpovídajících té které epoše, tak jak narůstaly v průběhu času.

Pochopit strukturu a identitu v rámci menšího měřítka je už mnohem těžší. Chybí zde oblasti středních rozměrů a cesty

Obr. č. 20 Hollywood Freeway



probíhají také dosti chaoticky. Lidé říkají, že se ztratí, když odbočí od své obvyklé trasy, a proto jsou příliš závislí na čtení názvů ulic. Ovšem v nejmenším měřítku se zde dají najít i místa se silnou identitou a zvláštním významem. Jsou to třeba chatky ve stráních a plážové domky a místa osázená nápadnou vegetací. Ovšem toto vše není univerzálním rysem. Jak již bylo řečeno, chybí zde především spojitost ve středním měřítku a také imageability ve středním měřítku je nízká.

Většina tázaných při popisu své cesty do práce narazila na to, že životnost jejich dojmů a popisů slábá úměrně tomu, jak se přibližovali k centru města. Ovšem při charakterizaci okolí domů, kde žijí, nám udávali plno detailů, včetně sklonu terénu a zákrutů, hovořili o zeleni a samozřejmě o lidech. Tato vyprávění svědčila o trvalém zájmu a potěšení. Zdá se, že přibližováním ke středu města image slábne a šedne, až se stane abstraktním. Podobně jako v centru Jersey City se popis začíná podobat jen seznamům služeb a názvů obchodů. Nepochybně to je způsobeno i vypětím řidiče při rychlé jízdě na dálnici. Ale situace se moc nemění, ani když zastaví a opustí vůz. Zřejmě už sám vizuální materiál kolem je chudý na podněty. I větší koncentrace smogu v místě má záporný vliv. Smog a mlhy jsou často uváděny jako zážitek a pohroma pro obyvatele. Zdá se, že tato atmosféra má vliv i na barvy v prostředí, které pak působí bezvýrazně. Celkový barevný tón města byl popisován jako bělavý, nažloutlý a šedý. Rada řidičů pracujících ve středu města nám řekla, že kontrolují množství smogu každé ráno podle viditelnosti vzdálených věžovitých staveb, jako jsou Richfield Building anebo městská radnice.

Automobilový provoz a systém dálnic jsou hlavním tématem rozhovorů s občany. Jedná se o jejich každodenní zkušenost a nekonečný zápas, který je vzrušující, ale většinou příliš vypjatý a vysilující. Tato vyprávění jsou přeplněna signálními světly a návěstími, křižovatkami a problémy s odbočováním. Během jízdy je třeba se rozhodovat s jistým předstihem a být připraven na neustálou změnu a manévrování. Je to, jako když někdo pro romantické vzrušení sjíždí peřeje, a zároveň musí dělat všechno možné, aby to přežil. Mnozí také přiznávají strach, pokud mají jet poprvé neznámou trasou. Slyšíme časté zmínky o nadjezdech, o komic-

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented as intended. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to app well service delivery is organized, the effectiveness of program r program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration p designed to establish incentives to work and disincentiv Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfar gram administrators recognized that to realize the polic workers in local welfare offices would have to inform th new policy and present this information in a positive, that would reinforce clients' understanding of their obli about work and welfare. An implementation assessmen ducted in which researchers interviewed welfare work Pays program and observed a number of meetings wit mation revealed that the type of transaction expecte workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most worl routine patterns of collecting and verifying eligibility in viding scripted recitations of welfare rules. However, found that the workers had been given only minimal ir Work Pays program and no additional time or resource large caseloads about the changes. These findings demc reform was not fully implemented at the street leve revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing P Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of progr both as a freestanding evaluation and in conjunction with

kých situacích na velkých křižovatkách i o požitku z pohybu při sjíždění a stoupání. Někteří lidé takovou jízdu vnímají jako náročnou a rychlou hru.

Při vysokých rychlostech může člověk prožívat i něco z makrorysů místní topografie. Pro jednu z tázaných představoval každodenní přejezd přes vrchol velkého kopce polovinu její cesty a znamenal pro ni důležitý bod. Jiní si povšimli expanze města kolem nových cest, které rázem mění celou koncepci vztahů mezi prvky. Také jsme zaznamenali nadšené reakce na okamžiky, kdy se ze zvýšené části dálnice na chvíli otevře nečekaný výhled. To všechno vynikne v kontrastu s monotónností prožívanou v sevržené koloně aut. Na druhé straně, podobně jako v Bostonu, mají i zde řidiči potíže lokalizovat dálnici ve vztahu k městské struktuře. Řidič často zažívá pocit dezorientace ve chvíli, kdy opouští rampu dálnice.

Jiné stále se opakující téma se týkalo relativního stáří objektů. Zřejmě fakt, že se naše prostředí tak často mění, vyvolává velmi rozšířenou a téměř chorobnou lpení na všem, co tuto smrt přezijí. Proto drobná Plaza-Olvera Street anebo dokonce chátrající hotely na Bunker Hill přitahují pozornost mnohých. Zdá se, že se jedná o sentimentálnější vztah ke starým objektům, než jak ho lze pozorovat v konzervativním Bostonu.

V Los Angeles stejně jako v Jersey City nacházejí lidé velké potěšení v různých parkových a květinových úpravách, což je opravdu chloubou mnoha rezidenčních čtvrtí. První část cesty do práce je lemována květinami a stromy, takže i řidiči v rychle jedoucím voze si toho všimají a mají radost z takových městských detailů.

Poznámky tohoto druhu se přímo netýkají témat naší studie. Střed Los Angeles se hodně liší od vizuálního chaosu Jersey City a je celkem bohatý i na budovy, které slouží jako významné prvky. A přece, vyjma abstraktně pojatou, spíše monotónní uliční síť, je těžké si vše srovnat a představit si město jako určitý celek. Chybí zde silné zevšeobecňující symboly. Broadway a Pershing Square mají nejvýraznější image, ale lidem ze střední třídy se jeví jako cizí a málem hrozná místa. Vlastně je nikdo nepopisuje jako příjemné a krásné. Přitom malá zanedbaná Plaza a objekty, které plní nákupní a zábavní funkci v horní části 7. ulice, jsou jediné významné prvky, které mají lidé skutečně rádi.

Jeden tázaný se vyjádřil, že stará Plaza na jednom konci a nový Wilshire Boulevard na straně druhé jsou jediné části města, které mají opravdu osobitý charakter. Tím i jako by shrnul celý image Los Angeles. Místnímu image chybí hodně do čitelného charakteru, stability a příjemného obsahu centrálního Bostonu.

Společná témata

Poznali jsme, jak se dalo očekávat, že při srovnávání těchto tří měst se lidé přizpůsobují svému okolí. Představu o jeho struktuře a identitě vyvozují jaksi bezprostředně. Druhy prvků využívaných při tvorbě image města a faktory podmiňující jejich záporu i přednosti jsou podobné ve všech třech městech. V reálných situacích se bude lišit jen jejich proporční zastoupení. Zároveň zde vidíme výrazné rozdíly v úrovni umožňované orientace v prostoru a také v uspokojení z tak rozdílných fyzických prostředí.

Mimo jiné nám tyto testy objasnily i význam prostoru a možnou šíři záběru. Dominantní okraj, tvořený bostonskou Charles River, je založen na širokém zákrutu řeky, který umožňuje přehlédnout velkou část města. Naráz zde vidíme velké množství městských prvků i v jejich vzájemných vztazích od jednotlivostí k celku. V Los Angeles najdeme jistě ten nejpůsobivější panoramatický pohled na město z jedné z jeho přístupových stran. Můžeme zde vidět většinu výrazných objektů města najednou a také rozlišit a hodnotit hierarchii jejich vzájemných vztahů. Okolí Civic Center se také může pochlubit velkým otevřeným prostorem. Tázaní z Jersey City reagovali podobně při pohledu na siluetu Manhattanu, viděnou z terénního schodu Palisades.

Panoráma a široké výhledy lidí obvykle nadchnou. Přál bych si, kdyby to bylo možné, aby v našich městech byla tato vzácná zkušenost běžnější a aby obohacovala procházející tisíce lidí každý den. Takový široký záběr může prozradit i chaotický stav města anebo zviditelnit jeho bezútěšnou tíseň. Nicméně ve smysluplném, kvalitně komponovaném panorámatu město poskytuje jeden ze základních požitků.

I syrové a beztvare prostory mohou silně působit, třeba ne nutně příjemně. Mnoho lidí se ve svých komentářích vrací k demolicí a terénním změnám u bostonského Dewey Square, které otevřely nový a skvělý výhled do okolí. Je to nepochybně tím, že tento

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to app well service delivery is organized, the effectiveness of program program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentivize welfare. AFDC welfare program administrators recognized that to realize the policy workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients revealed that the type of transaction expected more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most workers' routine patterns of collecting and verifying eligibility information revealed scripted recitations of welfare rules. However, found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resource large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation and is conducted with:

zásah vytváří kontrast vůči hustě zastavěnému prostoru města. Má-li prostor nějakou formu, jako třeba v okolí Charles River, Commonwealth Avenue či na Pershing Square, pak i celkový dojem z nich bude silnější a my si je budeme pamatovat. Kdyby byl vhodně spojen funkční význam s prostorovým charakterem například u Scollary Square v Bostonu nebo Journal Square v Jersey City, mohly by se tyto lokality stát opravdu klíčovými místy celého města. Krajinářské rysy města, jako jsou stromy, tráva, květiny anebo voda, jsou často vzpomínány s nepochybným potěšením a starostlivostí. Například v Jersey City si tázaní silně uvědomovali i těch několik málo zelených oáz, které mají ve svém okolí. Občané Los Angeles se často ve svém vyprávění zastavili, aby vyličili celou exotickou rozmanitost místní vegetace. Někteří z nich popisovali i své denní zajíždky, které sice prodlužovaly jejich cestu do zaměstnání, ale zároveň jim umožnily přiblížit se k zeleni, k parku anebo vodním plochám. Zde je ukázka z popisu jedné takové jízdy po Los Angeles:

Když projedete Sunset Avenue, dostanete se až k malému parku, vlastně ani nevím, jak se jmenuje, ale je opravdu pěkný. A ty jacarandy právě začínají kvést. Má je i jeden z domů o blok dál. V tomto místě uvidíte různé druhy palm, ty vysoké i ty malé, a tak je to v celém parku.

Život v Los Angeles je velmi závislý na autodopravě. Setkáme se zde s těmi nejbarvitějšími reakcemi na systém cest: na to, jak jsou organizovány, jaký mají vztah k jiným prvkům města a jaké mají vlastnosti. Schéma uliční sítě a její vizuální dominance představují základní formu naší zkušenosti s městským prostředím. To se výrazně potvrzuje i ve studijních materiálech o Bostonu a Jersey City. Stejně jsou běžné i odkazy na socio-ekonomické zařazení míst. Broadway v Los Angeles patří méně majetným, Bergen Section v Jersey City náleží vyšším společenským vrstvám a bostonský Beacon Hill je typicky rozdělen na dvě sociálně zcela rozdílné části. Tyto rozhovory vyvolaly i obecné reakce na téma, jak se během času projevuje na fyzickém prostředí. Bostonské rozhovory jsou plně poznámek týkajících se kontrastů v relativním stáří objektů.

Tak například „nová“ Artery protíná „starou“ obchodní čtvrti a nová katolická kaple se zase vyjímá mezi starými budovami na Arch Street. Siluetu malého, starého a tmavého kostela sv. Trojice s dekorativní výzdobou vidíme na pozadí nového, světlého, vysokého a přísného objektu John Hancock Building a podobně. Opravdu, jako by se tyto popisy často soustředily jen na reakce na různé kontrasty v městské scéně: prostorové protiklady i ty, které se týkají společenského zařazení, využití i relativního stáří a stupně udržovanosti objektů i krajinných úprav. Prvky a atributy tohoto druhu se stanou významnými do té míry, jakou pozici zaujmají ve větším celku.

Stálá proměnlivost Los Angeles a nedostatek fyzických objektů zakotvených v minulosti jsou vnímány jako faktor vzrušující i znekládající. Mnohé popisy městských scén od dlouholetých obyvatel, ať mladých, či starých, byly provázeny i vzpomínkami na to, co zde kdysi stálo. Změny, jako třeba nová a rozrušující systém dálnic, zanechávají jizvy i na mentálním image. Jeden občan říká: Zdá se, že mezi místními lidmi je hodně upkosti, kterou vyvolává příliš mnoho změn anebo jejich vlastní neschopnost dosti rychle se těmto změnám přizpůsobit.

Při čtení výzkumného materiálu si rychle všimneme, že poznatky tohoto typu jsou jejich obecným rysem. Nicméně je možno studovat tyto rozhovory i kresby pořízené během terénního průzkumu systematictější, a dovědět se podstatně více o charakteru a struktuře městského image. To bude úkolem příští kapitoly.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

about how to intervene in an accurately diagnosed social
to have a reasonable chance of
not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually d
goals of the program, whether services are delivered to appropri
well service delivery is organized, the effectiveness of program man
program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, ir that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers Pays program and observed a number of meetings with mation revealed that the type of transaction expected workers and their clients under the new policy was e more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most work routine patterns of collecting and verifying eligibility ir viding scripted recitations of welfare rules. However, found that the workers had been given only minimal in Work Pays program and no additional time or resource large caseloads about the changes. These findings demc reform was not fully implemented at the street level revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of prog
... with

III.

IMAGE MĚSTA A JEHO PRVKY

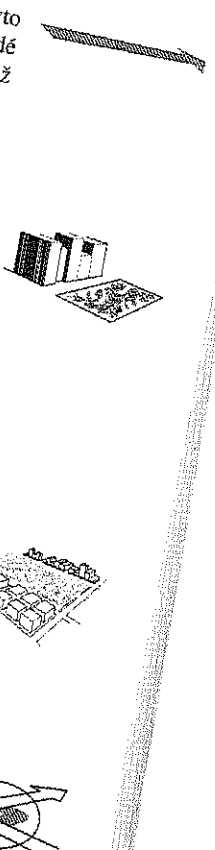
Zdá se, že existuje něco jako obecný image každého města. Ten se bude do značné míry krýt i s vizemi jednotlivců. Možná se ale jedná o celou sérii image města, které vždy sdílí určitý významný počet občanů. Takový skupinový image je opravdu nutný, jestliže má jednotlivec v rámci svého prostředí úspěšně jednat a spolupracovat s lidmi. Každý individuální obraz je svým způsobem unikátní a má jiný obsah, který je jen vzácně, pakliže vůbec, sdílitelný. Avšak bude se také blížit představě obecné, která bude v různých prostředích více či méně přesvědčivá a syntetizující.

Jak jsme již vícekrát opakovali, naše studie se soustřeďuje na fyzicky vnímatelné objekty. Samozřejmě že jsou tu i jiné faktory, které mají vliv na imageability, jako je společenský význam a funkce místa a třeba i jeho příběh. V nemalé míře zde může působit i místní název. Ale to vše zde pomineme, protože náš zájem je objevovat, jakou roli hrají samotné formy. Nakonec málokdo asi zapochybuje o tom, že se má užít konkrétní forma tak, aby posílila význam stavby, a ne aby tento význam popírala.

46

Obsah městského image bude proto studován jen tehdy, pokud vychází z fyzických forem. Má být také snadné celem rozložit na pět základních prvků, což jsou cesty, okraje, oblasti, uzly a významné prvky. Tyto prvky mají nepochybně obecnou platnost. Vždy se znovu objevují v rozličných typech image prostředím, jak vyplývá z přílohy A. Zmíněné prvky můžeme popsat následovně:

1. **Cesty.** Jsou to jakési dráhy, po nichž se obvykle, příležitostně nebo potenciálně pozorovatelé pohybují. Můžeme sem zahrnout ulice, procházkové trasy, dopravní tepny, kanály, železnice. Tyto prvky jsou pro mnohé lidi v jejich představách rozhodující. Lidé se pohybují po městě a přitom ho pozorují. Podél cest, díky nimž vznikají mnohé vazby, se uspořádávají ostatní prvky prostředí.
2. **Okraje.** Okraje jsou lineární prvky, které nejsou pozorovateli přímo využívány. Nevnímáme je jako cesty. Jsou to hranice oddělující dvě fáze, dá se říci lineární zlomy v kontinuitě prostoru, například: břehy, železniční koridory, hranice zastavby či zdi. Důležité jsou zde spíše vztahy stran než samotný šev. Okraje mohou být i bariérami, které jsou více či méně průchodné a vymezují tak jednu oblast vůči druhé. Také je můžeme chápat jako švy, k nimž se dvě oblasti vztahují a spojují se skrze ně dohromady. Pro mnoho lidí jsou okraje významnou pořádkující charakteristikou prostoru, ačkoliv nejsou tak důležité jako cesty. Částečně se tak děje i proto, že jejich úlohou je držet pohromadě ucelené plochy, například obrysy města je podtržen přítomností vody nebo zdi.
3. **Oblasti.** Oblastmi rozumíme střední až velké části města. Představme si je jako dvojrozměrné. Pozorovatel vstupuje mentálně „dovnitř“ a rozpoznává je podle jejich určitého charakteru. Jsou-li nahlíženy zvenčí, můžeme posuzovat vztahy s okolím. Lidé své město nejčastěji strukturují právě tímto způsobem. Individuální rozdíly se pak týkají toho, jestli v představě mají dominantní postavení cesty, nebo oblasti. Zdá se, že to už záleží nejen na jednotlivci ale i na tom, o jaké město jde.
4. **Uzly.** Nazýváme tak body a strategická místa ve městě, do nichž pozorovatel může vstupovat. Jsou to intenzivní ohniska, v nichž a mezi nimiž se pohybujeme. Mohou je tvořit hlavně křižovatky, místa přestupů, křižení nebo prostě sbíhání cest či moment, kdy se jedna struktura mění ve druhou. Uzly také mohou



47

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Program Process

... in an accurately diagnosed social ... chance of

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered to the goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

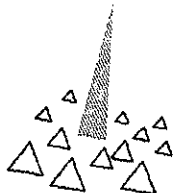
EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, in that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with workers and their clients under the new policy was expected to reveal the type of transaction expected. More than 80% of their interviews with clients, workers, and interpreters revealed information about the new policy. Most workers reported patterns of collecting and verifying eligibility information using scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resource to explain the large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

... evaluation is the most frequent form of program evaluation with

být jednoduše místem, které nabylo na významu kvůli koncentraci nějaké funkce nebo fyzických vlastností. Jako příklad poslouží „oblíbený lokál“ nebo uzavřené náměstí. Mnoho uzlů spojuje v sobě dohromady obě vlastnosti - jsou místy křižení i koncentrace. Některá seskupení uzlů se stávají ohnisky a ztělesňují charakter určité oblasti, kam vyzařují svůj vliv, stávají se symbolem. Takové uzly můžeme nazvat jádry. Pojem uzlů je úzce svázán s pojmem cest, protože křižovatka vzniká z jejich sbíhání, ke kterému nevyhnutelně dojde. Ve funkci polarizujících center a intenzivních ohnisek se uzly vztahují i k pojmu oblast. S uzlovými body se setkáváme skoro v každém image a v jistých případech se mohou stát i jejich hlavním rysem.



5. Významné prvky. Významné prvky představují další druh vztahných bodů. V tomto případě pozorovatel mezi tyto prvky přímo nevstupuje, ale má je kolem sebe. Obvykle se jedná o docela snadno rozlišitelné hmotné objekty jako budova, znamení, obchod nebo hora. Měly by být jednoduše vydělitelné z velkého množství jiných možností, pokud se mají náležitě zhodnotit. Některé významné prvky se uplatňují jen z dálky. Obvykle je známe z mnoha úhlů a vzdáleností, jak je vnímáme při pohledu přes nižší objekty. Slouží nám při pochopení širších radiálních prostorových vztahů. Mohou se nacházet v samotném městě anebo v přiměřené vzdálenosti, tak aby se mohly už z praktických důvodů stát trvalým symbolickým ukazatelem. Jako příklad lze uvést samostatně stojící věž, zlatou kupoli nebo vysoké kopce. V této souvislosti můžeme uvažovat i o pohyblivých bodech, jako je třeba slunce, jehož pohyb je pomalý a pravidelný. Některé významné prvky jsou bezprostředně svázány s určitým místem. Jsou viditelné jen z několika málo stanovišť a přístupových cest. Většina dotázaných uváděla jako příklad nespočetné vývěsní štíty, průčelí obchodů, stromy, ale i dveřní držadla a další prvky městského prostředí. Právě tyto detaily jsou pro většinu pozorovatelů důležité při tvorbě image. Často právě ony vytvářejí identitu a celkovou strukturu místa a jejich význam se zvyšuje v závislosti na tom, jak se pro nás cesta stává důvěrně známou. Image dané fyzické reality se může za určitých okolností a podle zvoleného úhlu pohledu měnit v jiný typ. Například řidič vnímá dálnici jako cestu, ale chodec ji bude vnímat jako jistý okraj. Ve středně velkém městě chápeme centrum jako oblast.

V metropolitním regionu ho budeme považovat jen za jeden z uzlů. Je ale zřejmé, že pro pozorovatele pohybujícího se na dané úrovni jsou tyto kategorie do značné míry ustálené. Žádný z těchto základních prvků neexistuje jen sám o sobě. Oblasti jsou strukturované přítomností uzlů, definované okraji, protnuté cestami a nepravidelně rozsetými významnými prvky. Jednotlivé prvky se běžně překrývají a pronikají jeden do druhého. V našich analýzách začínáme rozlišením údajů a zařazením do kategorií, které nutně vyústí do jejich reintegrace v rámci celého image. Naše studie poskytuje množství informací o vizuální povaze jednotlivých typů prvků. Tyto úvahy budeme dále rozvíjet. Jen kvůli menšímu rozsahu se práce nezabývá objasňováním vzájemných vztahů uvedených prvků a ani se nedotýká možných úrovní image, jeho vlastností a rozvíjení. Těmto úvahám jsem věnoval závěr této kapitoly.

Cesty jsou pro většinu dotázaných hlavním městotvorným prvkem, ačkoliv jejich význam závisí na tom, jak důvěrně město znají. Ti, kteří se v Bostonu vyznali nejméně, o něm uvažovali z hlediska topografie, nejširších souvislostí, popisovali velké celky a uváděli zevšeobecněné charakteristiky. Kdo znal město lépe, měl obvykle zvládnutou jen část struktury jeho cest. Tito lidé se zaměřovali na popis určitých cest a jejich vzájemné souvislosti. Ukázalo se, že ti, kteří znali město nejlépe, se spoléhají na malé významné prvky prostředí a méně už na vztah k oblastem a cestám. Neměli bychom podceňovat možnou dramatickou identifikaci i třeba se systémem dálnic. Jedna respondentka z Jersey City, která při popisu svého okolí byla jen stěží schopna v něm najít nějaké hodnoty, se úplně rozzářila, když popisovala Holland Tunnel. Její nadšení jsme zaznamenali: Přejdete na druhou stranu Baldwin Avenue a vidíte celý New York před sebou, pozorujete dopravní zářez Palisades... a před vámi se otevře panoráma níže položeného Jersey City, scházíte dolů a víte, že zde je tunel, řeka Hudson a všechno další... Já se vždycky dívám napravo a chci se ujistit, jestli zahlédnu... Sochu svobody... Potom se vždy snažím rozpoznat Empire

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, irrefutable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with workers and their clients under the new policy was expected to reveal information about the new policy. Most work revealed that the type of transaction expected more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most work routine patterns of collecting and verifying eligibility information and scripted recitations of welfare rules. However, workers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resource large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

State Building, abych věděla, jaké je počasí. Pociťuji opravdovou radost, protože jdu někam, kde se ráda zdržuji.

Z jednotlivých cest se tak různými způsoby stávají důležité znaky. Běžně užívané dráhy pohybu mají jistě nejsilnější vliv, proto hlavní přístupové cesty, jako jsou Boylston Street, Storrow Drive nebo Tremont Street v Bostonu a Hudson Boulevard v Jersey City či expresní dálnice v Los Angeles, hrají klíčovou úlohu při tvorbě image. Překážky kladené dopravě, které často její strukturu komplikují, mohou v jiném případě pomoci k vyjasnění situace tím, že složitější a chaotičtější průběh se musí zredukovat jen na několik kanálů a tím se stanou dominantní. Beacon Hill v Bostonu, který musíme objíždět v obrovském kruhu, zvyšuje důležitost Cambridge Street a Charles Street, stejně tak jako Public Garden posiluje význam ulice Beacon Street. Charles River překonává pár dobře viditelných mostů a i ty svými osobitými tvary nepochybně napomáhají objasnit celkovou strukturu zdejších cest. Podobně je tomu s Palisades v Jersey City. Přitahují pozornost ke třem ulicím, které je zdárně překračují.

Význam cest se v myslech pozorovatelů ještě posílí, když si je spojí s nějakým zvláštním využitím nebo aktivitou. Washington Street v Bostonu je vynikajícím příkladem. Každý ji spojuje s nakupováním a s divadly. Někteří pak tyto vlastnosti spojují i s jejími úseky, které tyto charakteristiky ve skutečnosti už nemají, jako je tomu v blízkosti State Street. Vypadá to, že lidé ani nevědí, že tato ulice pokračuje daleko za svou zábavní část, a mají za to, že končí už někde u Essex Street a Stuart Street. V Los Angeles najdeme mnoho takových příkladů - Broadway, Spring Street, Skid Row, 7. ulice. Intenzivní koncentrace různého využití tu byla natolik významná, že tyto cesty nakonec vytvářejí lineární oblasti. Lidé jsou vnímaví i k tomu, jak se mění množství aktivit, s nimiž se střetávají, a většinou tak raději sledují hlavní pohyb dopravy. Typickým znakem Broadway v Los Angeles je množství chodců a tramvají. Stejně tak typická je davem zaplavená Washington Street v Bostonu. Místa se stávají rozpoznatelnými i díky jiným druhům aktivit. Podobně se uplatní i staveniště v blízkosti South Station nebo čilý ruch kolem trhu s potravinami.

Obr. č. 30, str. 78

Obr. č. 18, str. 38

I charakteristické prostorové kvality jsou schopny posílit image jednotlivých cest. Najdeme ulice, které nás přinejménším zaujmou tím, jak výrazně jsou široké či úzké. Dobře známé bostonské Cambridge Street, Commonwealth Avenue a Atlantic Avenue zde uvádíme právě pro jejich obrovskou šířku. Prostorové kvality jako „široký“ a „úzký“ svůj význam vždy spojují s obecnými asociacemi hlavních, tedy širokých, a vedlejších, tedy úzkých ulic. Hledání a důvěra v „hlavní, a tedy širokou“ ulici přichází téměř automaticky a i bostonský systém ulic obvykle podporuje tuto domněnku. Úzká Washington Street je pak výjimkou z pravidla. Kontrasty v tomto úzkém prostoru jsou zesíleny vysokými budovami, ale i davy lidí, což je pro tuto ulici velice typické. Některé složitosti v orientačním systému bostonské finanční čtvrti nebo anonymní šachovnicové uliční sítě v Los Angeles jsou způsobeny nedostatkem prostorové dominance.

Zvláštnosti charakteru fasád jsou pro identitu jednotlivých cest též důležité. Osobitost Beacon Street a Commonwealth Avenue pramení právě z výraznosti fasád domů, jež je lemují. Textura chodníků je méně významná, ale podstatně se uplatňuje například na Olvera Street v Los Angeles. Detaily týkající se ozelenění se také zdají být relativně nepodstatné, ale i velký podíl zeleně na Commonwealth Avenue se účastní na image této cesty velmi účinně.

Také blízkost zvláštních rysů města může zvýšit a podpořit důležitost jednotlivých cest. V tomto případě se pak cesta může druhotně uplatnit i jako okraj. Atlantic Avenue získává velkou část svého významu ze vztahu k místním dokům a přístavištím, Storrow Drive z toho, že vede podél Charles River. Arlington a Tremont Street jsou výrazné, protože jednou stranou sousedí s parkem, a Cambridge Street nabývá na jasnosti tím, že hraničí s Beacon Hill. Spojitost cesty s dalšími částmi města a její vizuální uplatnění patří mezi další nesporné kvality. Central Artery se ve městě uplatňuje právě díky svému přednostnímu vizuálnímu postavení, protože městem probíhá ve vyvýšené poloze. Mosty přes Charles River jsou dobře rozpoznatelné i na velkou vzdálenost. Ale losangeleské expresní dálnice jsou na okrajích centra vizuálně skryté v zářezích nebo v zeleni naspů. Část dotázaných motoristů se vyjadřovala tak, jako by tyto dálnice ani nebyly. Na

Obr. č. 21, str. 53

Obr. č. 7, str. 24

Obr. č. 20, str. 40

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was not consistent with more than 80% of their interviews with clients, workers interpreted information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal training on the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

druhé straně ale řidiči soudili, že jejich pozornost se zvyšuje, když vyjedou ze zářezu a rozevře se široký rozhled.

Příležitostně se cesty jeví důležitými i z důvodů strukturálních. Massachusetts Avenue se lidem zdála nevýznamnou, ani ji nebyli schopni popsat. Přesto ale z ní její vztahy a mezipoloha ve zmatené struktuře ulic učinily hlavní bostonskou tepnu. Vypadá to, že v Jersey City má většina ulic právě tuto vlastnost - nedostatek strukturujícího charakteru.

Tam, kde hlavní cesty postrádají identitu anebo je jejich systémem matoucí, je pak i celý image města problematickou záležitostí. Proto mnoho lidí lehce zamění Tremont Street a Shawmut Avenue v Bostonu, stejně tak jako ulice Olive, Hope a Hill v Los Angeles. Longfellow Bridge v Bostonu byl zřídka zaměňován s Charles River Dam. Možná i proto, že v obou případech je tu mnoho dopravních proudů a oba objekty vyúsťují ve velkých mimoúrovňových křižovatkách. Nedostatek identity a matoucí systém přináší problémy i ve schématu silnic a metra. Mnohé cesty v Jersey City bylo těžké vůbec najít, jak v samotném prostředí, tak i následně při identifikaci ve vzpomínkách.

Proto jsou cesty okamžitě rozpoznatelné a s jasnou kontinuitou nutností pro zdárné fungování města. Lidé na těchto vlastnostech každodenně závisí. Základním požadavkem je, aby určitá trasa či chodník pokračovaly ve svém průběhu, přičemž jiné vlastnosti zde nejsou tak důležité. Tak například cesty v Jersey City, které vykazují uspokojivou míru kontinuity, jsou lidmi upřednostňovány pro svou spolehlivost. Tyto cesty budou užívány i cizinci, třebaže možná s menší jistotou. Mnozí vnímají i jiné charakteristiky, které se váží k trase, a to navzdory různým nepravdělnostem.

Důležitá jsou ale i jiná hlediska než jen kontinuita. Jestliže se šířka komunikace změní, jako je tomu třeba v Cambridge Street při vyústění do Bowdoin Square, anebo pokud je prostorová návaznost přerušena, jako je tomu v případě Washington Street u Dock Square, pak lidé mají vůbec problém vnímat prostorové návaznosti takové cesty. Může se to stát i z jiného důvodu. Lidé se například mylně domnívají, že Washington Street nepokračuje i za Kneeland Street až do oblastí South End. Pramení to z náhlé změny ve využití budov okolo této komunikace.



Obr. č. 21 Commonwealth Avenue

Vlastností, jež podporuje plynulý průběh cest, je i přítomnost zeleně a fasády domů lemujících ulice, jako je tomu v případě Commonwealth Avenue. Na Hudson Boulevard to zase jsou specifické druhy budov a místní prostorové nedostatky. Pojmenování komunikací také hraje důležitou úlohu. Beacon Street sice leží v Back Bay, ale svým názvem se vztahuje k Beacon Hill. Návaznost v označení Washington Street je lidem vodítkem, jak pokračovat v cestě skrze čtvrt South End. Pomáhá zvláště v případech, že tuto část města neznáme. Příjemný pocit pak

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients revealed that the type of transaction expected workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information revealed scripted recitations of welfare rules. However, found that the workers had been given only minimal information in Work Pays program and no additional time or resources large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, *at the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

pramení z toho, když víme, že ulice, v níž se nacházíme, je i svým jménem spojena se středem města, ačkoliv ten může být i velmi vzdálen. V opačném případě soustřeďujeme svou pozornost na výrazný začátek ulice, jejíž zajímavé vlastnosti se mohou později i vytratit, jako je tomu u Wilshire Boulevard a Sunset Boulevard v centru Los Angeles. Naopak průběžná cesta hraničící s bostonským přístavem se časem rozkouskovala jednoduše na úseky, jak se měnily uliční názvy: Causeway Street, Commercial Street a Atlantic Avenue.

Cesty mají být nejen dobře identifikovatelné a kontinuální; další jejich kvalitou jsou určité směrové vlastnosti. Ubíráme-li se podél komunikace jedním směrem, mělo by to být jednoduše rozeznatelné od případu, kdy přicházíme z druhé strany. Může se tu uplatnit i stupňování, zde ve významu postupné změny nějaké vlastnosti, která pak kulminuje v jednom směru trasy. Nejběžnějším příkladem je stupňování vázané na místní topografii: jmenovitě v Bostonu na Cambridge Street, Beacon Street či Beacon Hill. Také zvyšování intenzity využití, jak je známe z Washington Street, bylo již vzpomenu a můžeme se s ním setkat i v regionálním měřítku, kdy se stoupající intenzitou využití dálnice roste i čas potřebný k dosažení centra Los Angeles. V celkem šedivém prostředí Jersey City jsme našli další dva příklady stupňování založeného na hodnocení stavebního stavu místních činžovních domů.

Křivka dlouze se vinoucí prostorem může též gradovat. Zajme nás tu nepřetržitá změna ve směru pohybu. Po kinestetické stránce není tento jev často ani zpozorován. Jedny z mála zmínek o fyzickém zážitku z křivolakého pohybu jsme zaznamenali v souvislosti s bostonským metrem a některými úseky losangeleských dálnic. Pokud už se poznámky ke křivolakým cestám v našich rozhovorech vyskytly, pak se týkaly spíše vztahu k vizuálním opěrným bodům. Ohyb Charles Street na Beacon Hill lidé uváděli proto, že blízko stojící budovy zvyšovaly právě možnost vizuálního vnímání zakřivenosti.

Lidé mají tendenci přemýšlet o východisku cesty i o tom, kam tato komunikace míří. Prostě chtějí vědět, odkud cesta vychází a kam je dovede. Cesty s jasným počátkem a koncem vykazují i větší míru identity. Pomáhají město scelit a umožňují pozorovateli snáze porozumět místům, jimiž se ubírá. Někteří

dotázaní přemýšleli o cíli cesty z obecnějšího hlediska. Například je více zajímalo, jak se dostat do jisté části města než jen jak objevit určité místo. Jeden z oslovených, který raději uvažoval o všeobecných požadavcích na srozumitelnost městského prostředí, se cítil znepokojen, když viděl projíždějící nákladní vlak a nevěděl, kam jede.

Bostonská Cambridge Street má velmi jasná a strategicky položená vyústění na rotační křižovatce na Charles Street a na druhé straně na Scollay Square. Jiné cesty mohou mít jasné zakončení jen v jednom směru, například Commonwealth Avenue ústí do parku Public Garden či Federal Street na Post Office Square. Na druhé straně je neurčitý závěr Washington Street nahlížen různě. Jednou je vnímán i jako ulice napojující se na State Street, Dock Square či Haymarket Square. Dokonce se má za to, že navazuje na North Station. Ve skutečnosti oficiálně končí u Charlestown Bridge. Tento nedostatek zabraňuje tomu, aby se tato ulice stala výrazným městským prvkem, k čemuž má jinak všechny předpoklady. Další matoucí situaci najdeme i v Jersey City. Tři hlavní ulice, které se stále sbíhají a společně pokračují Palisades, se vlastně nikdy nespojí.

Vymezení konců ulice může být zprostředkováno i jinými elementy. Ty se mohou nacházet na konci ulice nebo v jeho blízkosti, jako třeba park Boston Common naznačuje, že se blíží konec Charles Street, a State House dělá podobnou službu na Beacon Street. Hotel Statler názorně zakončuje losangeleskou 7. ulici; Old South Meeting House má stejný efekt na bostonské Washington Street. Oba efekty vznikají mírným zalomením ulice. Tímto způsobem se tyto významné stavby dostaly do pohledové osy. Městské prvky, o kterých je dobře známo, na které straně ulice se nacházejí, hrají též značnou roli v základní orientaci. Symphony Hall na Massachusetts Avenue a park Boston Common podél Tremont Street slouží tímto způsobem. V Los Angeles poněkud živější západní chodník Broadway jasně naznačuje, kterým směrem jdeme. Vytyčuje-li ulice určitý směr, může nám také posloužit i při odhadu relativních vzdáleností. Jinými slovy nám pomůže určit místo, kde se nacházíme, jakou vzdálenost jsme již asi urazili a kolik toho ještě máme před sebou. Vlastnosti, které umožňují tento odhad, pomáhají i při orientaci.



Obr. č. 32, str. 81

Obr. č. 18, str. 38

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected of welfare workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpreted information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resource to address large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

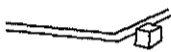
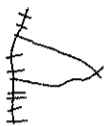
Počítání bloků naší orientaci neposlouží, ale odhadneme tak vzdálenost. Mnoho lidí hovořilo o takovýchto vodítkách, ale to znamená, že tak mluvili všichni. Tato metoda je zřejmě užívána ve městech s pravidelnou uliční sítí, jako třeba v Los Angeles.

Nejčastěji se odhad vzdálenosti uskutečňuje podle významných prvků a uzlů během cesty. I označení určitých oblastí, ve kterých ulice končí nebo z nich vychází, představuje zásadní pomůcku při naší orientaci a při hodnocení vzdáleností. Například Charles Street vstupuje do Beacon Hill z parku Boston Common. Summer Street prochází obuvnickou a kožařskou oblastí na své cestě k South Station a je rovněž dobrým příkladem tohoto efektu.

Směrové vlastnosti cesty vyniknou, jestliže o nich uvažujeme v kontextu většího systému. V Bostonu je mnoho ulic, které spíše matou. Jsou neuspořádané. Častý problém při orientaci způsobuje jejich zavádějící mírně zvlněný průběh. Většina lidí například přehlédne zakřivení Massachusetts Avenue v místech, kde se nachází Falmouth Street. To stačí k tomu, aby to narušilo celkovou představu o rozvržení města. Lidé považují Massachusetts Avenue za rovnou ulici podle jejich pravouhlých křižovatek s mnohými příčnými ulicemi, které se jim zároveň jeví jako souběžné. Boylston Street a Tremont Street zase znejasňují obraz o sobě řadou malých nepravidlostí při vyústění příčných ulic; některé jsou téměř souběžné, jiné pravouhlé. Křivka Atlantic Avenue je poněkud nečitelná, protože sestává ze dvou velkých oblouků a dlouhého přímého úseku. Je to ulice, která úplně mění svůj směr, ale zůstává přímá ve svém nejtýpističtější úseku.

Nečekané změny směru mohou zároveň zesílit vizuální jasnost místa. Tím, že narušíme změnou směru průběh koridoru, vytvoříme vhodné lokality pro výrazné architektonické objekty. Tak bylo například vymezeno jádro Washington Street; Hanover Street byla tímto způsobem „korunována“ starým kostelem, který stojí na jejím zdánlivém konci. Příčné ulice v oblasti South End získaly na intimní kvalitě tím, že měnily svůj směr, aby protínaly hlavní radiály. Podobně se zabránilo pocitu jisté prázdnoty centra Los Angeles tím, že nepravidlostmi uliční sítě se uzavřely potenciální příliš dlouhé průhledy.

Druhým obecným problémem je výrazné oddělení částí města cestou. Tak například cesty v parku Boston Common působí

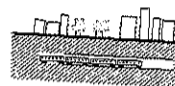


mnoho zmatku. Lidé jsou nejistí, kterou cestou se mají dát, aby se dostali na určité místo mimo tuto oblast. Viditelnost těchto cílů je znemožněna hustou zelení a cesty v této části města nenavazují na okolní uliční síť. Ale nejhorším příkladem tohoto nedostatku je Central Artery. Ta se nejvíce oddělila od svého okolí. Její vyvýšená vozovka zabraňuje jasnému pohledu na blízké ulice, ale zato umožňuje rychlou a nerušenou jízdu jakoby mimo město. Zde se jedná o jakýsi čistě automobilový svět, a ne městskou ulici. Mnozí tázání měli také velké potíže vybavit si napojení Central Artery na okolní prvky, i když uvedli, že spojuje North a South Station. Stejně tak v Los Angeles nejsou expresní dálnice vnímány jako součást města a výjezdy z nich způsobují typickou těžkou dezorientaci.

Výzkum zabývající se umístěním směrových ukazatelů na nových dálnicích ukázal, že oddělenost od okolí jen zvyšuje stres řidičů, když chtějí správně odbočit. Nejsou totiž na tyto komplikace dost připravení. I u místních řidičů nás překvapil nedostatek znalostí týkající se dálničního systému a jeho přípojů. Schopnost dobře se orientovat vůči velkému celku města vyžaduje zvláštní úsilí.²

Železniční tratě a systém metra jsou jiným příkladem oddělenosti. Průběh podzemních drah bostonského metra může být jen stěží dáván do vztahu k uspořádání města. Ovšem jiná situace nastává, pokud je úsek dráhy veden po povrchu, když překonává řeku. Nicméně vchody do metra představují strategické uzly města, které spojují neviditelnou podzemní síť. Metro si vytváří vlastní svět, ale bylo by zajímavé uvažovat, jakým způsobem by se mohlo stát součástí struktur viditelných.

Vodní plochy obklopující bostonský poloostrov jsou základním prvkem, ke kterému se vážou přilehlé části pevniny. Pravidelná uliční síť Back Bay má zase vztah k Charles River a Atlantic Avenue k přístavu. Cambridge Street jasně směřuje k řece od Scollay Square. Hudson Boulevard v Jersey City je vzdor svým častým zákrutům přece jen napojen na protáhlý tvar poloostrova mezi řekami Hackensack a Hudson. Šachovnicová uliční síť Los Angeles se logicky a samozřejmě propojuje v centru. Je proto snadné znázornit toto základní schéma, i když mnohem těžší je rozpoznat jeho jednotlivé ulice. Dvě třetiny lidí nakreslily



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well. They may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actually goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected under the new policy was extremely different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and scripted recitations of welfare rules. However, the findings revealed that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

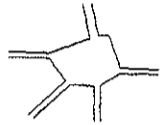
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

tento obrazec hned na začátku a pak k němu přidávaly další prvky. Ale fakt, že se tato šachovnicová uliční síť tvarově uzpůsobovala vůči hlavním tahům a vůči linii pobřeží, je přiváděl do nesnázi.

Bereme-li v patrnost více než jen jednu ulici, pak se křižovatky těchto ulic stanou velmi důležitými, protože představují „místa rozhodování“. Pochopitelně jednoduché a pravouhlé křižovatky se dají zvládnout snadno, zvláště pokud je jejich půdorys ještě podtržen výraznými vlastnostmi. Podle tázaných je nejnámější křižovatkou Bostonu místo, kde se setkávají Commonwealth Avenue a Arlington Street. Její tvar písmena T je podtržen vytvořeným prostorem, místní vegetací, silným provozem a významem prvků, které křižovatka spojuje. Křížení Charles Street a Beacon Street je také velmi známé. Jeho podoba je zviditelněna i hranicemi, které vytváří parky Boston Common a Public Garden. Křižovatky ulic protínající Massachusetts Avenue bylo snadné rozoznat už pro jejich pravouhlé uspořádání, které se velmi liší od zbytku bostonského centra.

Pro několik tázaných byly právě nejasné křižovatky s ulicemi sbíhajícími se ve všech možných úhlech jediným z typických rysů Bostonu. Když se křížilo více ulic než čtyři, většina lidí znejistěla. I zkušený dispečer taxislužby s téměř dokonalou znalostí města se přiznal, že pětiramenná křižovatka u Church Green na Summer Street je jedním ze dvou míst, která mu dělají potíže. Stejně znervózňující bývá okružní křižovatka s mnoha ulicemi vstupujícími v rychlém sledu do jejího nepopsatelného zakřivení. Ovšem počet vstupů ještě nepředstavuje celý problém. Dokonce nepravouhlé nebo pětiboké křižovatky se dají zlepšit, tak jak se to provedlo na Copley Square v Bostonu. Zvládnutý prostor a zvýrazněný charakter místa dá vyniknou úhlům a vztahu mezi Huntington Avenue a Boylston Street. Na druhé straně Park Square je jednoduchý pravouhlý dopravní uzel, avšak převládá zde bohužel dojem beztvorosti, nikoli strukturovanosti. Na mnohých bostonských křižovatkách je nejenom velký počet ulic, ale i pokračování prostorového koridoru se rozpadne, když narazí na chaotickou prázdnotu náměstí.

Tyto zmatené křižovatky nejsou jen důsledkem nějakých nedopatření z minulosti. Současné dálniční mimoúrovňové křižo-

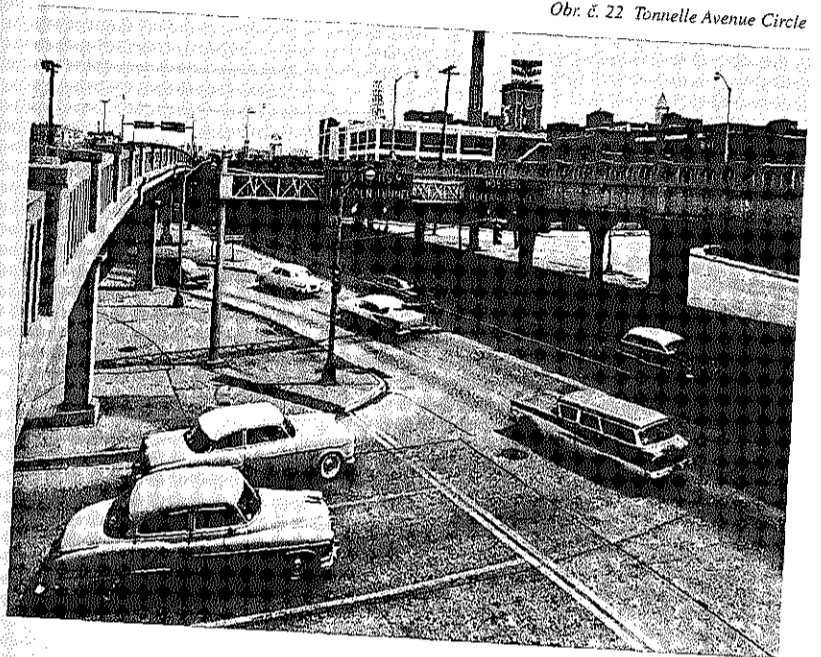


vatky jsou ještě více matoucí, obzvláště proto, že se zde musíme rozhodovat při velkých rychlostech. Řada dotazovaných z Jersey City mluvila doslova se strachem o tvaru Tonnelle Avenue Circle.

Obtížnost vnímání ve větším měřítku se vynoří, když ulice jen mírně odbočí a vytvoří další cesty stejného významu. Tuto situaci můžeme vidět při rozdělení Storror Drive (často zaměňované s Charles Street) na starší Nashua Street navazující na oblouk Causeway Commercial Atlantic a Central Artery. Obě cesty se také běžně zaměňují, čímž vzniká velký zmatek v našem image. Nikdo z tázaných nebyl schopen představit si je obě dvě zároveň. Kreslené mapky tázaných ukazují vždy jednu nebo druhou jako prodloužení Storror Drive. I v popisu systému metra představují postupně odbočky z hlavních linií podobný problém. Je těžké rozpoznat image dvou nepatrně odlišných větví metra a také je obtížné vzpomenout si, kde k jejich rozdělení dochází.



Obr. č. 22 Tonnelle Avenue Circle



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actually goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program



Navzdory menším nepravidelnostem si můžeme několik důležitých cest představit jako jednoduchou strukturu. Je to možné, pokud mají pevný vzájemný vztah. Bostonský systém ulic ale nevytváří tento typ image, možná s výjimkou základní souběžnosti mezi Washington Street a Tremont Street. Ať už lidé zakreslili dovnitř se stáčeující oblouky bostonského metra ve správném měřítku nebo ne, celkem snadno si schéma představili jako paralelní trati protnuté v centru trasou metra Cambridge - Dorchester. Tyto souběžné linie mohou být omylem zaměňovány, zvláště když obě směřují k North Station. Dálniční systém v Los Angeles si lze také představit jako kompletní strukturu. Je to podobné jako v případě Hudson Boulevard v Jersey City, který je překřížen třemi cestami, jež směřují městem dolů přes Palisades. Patří sem také známá trojice West Sides, Hudson a Bergen Boulevards s příčnými ulicemi, které pravidelně vyplňují prostor mezi nimi.

Obr. č. 23 Back Bay



I pro dotazovaného, který je zvyklý cestovat autem, představuje jednosměrný provoz problém, když si chce vybavit celou strukturu cest. Druhá obtíž pro našeho dispečera taxislužby je způsobena jednosměrností systému. Jiní lidé mají kvůli jednosměrnosti provozu podobné problémy v určitém úseku Washington Street.

Velké množství cest může být nahlíženo jako ucelená síť, pakliže opakující se vztahy jsou dostatečně pravidelné a předvídatelné. Dobrým příkladem je šachovnicová uliční síť v Los Angeles. Skoro každý, s kým jsme mluvili, nám byl schopen nakreslit schéma asi dvaceti hlavních cest i správně naznačit jejich vzájemné vztahy. Zároveň ale lidem právě ona přílišná pravidelnost ulic ztěžovala jejich rozpoznávání.

Také uliční síť bostonského Back Bay je zajímavá. Její pravidelnost se nápadně liší od ostatních centrálních částí města, což je jev, který většina amerických měst postrádá. Tato pravidelnost však není jednotvárná. Místní jsou schopni celkem přesně odlišit podélné ulice od příčných, stejně jako je tomu na Manhattanu. Všechny velmi dlouhé ulice na Back Bay, jako jsou Beacon Street, Marlboro Street, Commonwealth Avenue a Newbury Street, mají velice osobitý charakter a velmi se jedna od druhé odlišují. Příčné ulice nám zase mohou posloužit jako nástroj při poměřování vzdáleností. Relativní šířka ulic, délky jednotlivých bloků, průčelí budov, označení ulic a jejich dva druhy (podélné a příčné - pozn. překl.) a význam z hlediska funkčního využití, to vše pomáhá při jejich rozlišování. Tím je pravidelnému rozvrhu dána forma a charakter. Abecední označení příčných ulic se tu často používá jako pomůcka určující, kde se co nachází, stejně se v Los Angeles uplatňuje označení ulic číslicemi.

Na druhé straně uspořádání čtvrti South End je daleko méně zdařilé, ačkoliv má stejnou topologickou formu jako Back Bay, tvořenou dlouhými rovnoběžnými hlavními ulicemi propojenými krátkými bočními uličkami, a v představách obyvatel je pokládáno za pravidelnou šachovnici. I zde se hlavní a vedlejší ulice dají odlišit zejména podle své šířky a využití. Množství postranních a příčných ulic zde má i více osobitosti než ve čtvrti Back Bay. Naopak v South End hlavním ulicím schází dobře postižitelný a rozlišitelný charakter. Například Columbus Avenue jen těžko odlišíte

Obr. č. 23

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is unusual to find that programs are not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

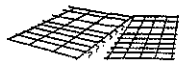
EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. AFDC welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

od Tremont Street nebo od Shawmut Avenue. Tento pocit snadné zaměnitelnosti ulic se v našich rozhovorech objevoval často.

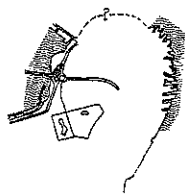
Dotazovaní měli opakovaně sklon redukovat v kresbě oblast South End na jednoduchý geometrický systém. Chtěli tak svému výtvaru dodat jistou pravidelnost. Pokud se nenamáhalo tyto snahy zakrýt, pokoušeli se organizovat cesty do pravidelného geometrického systému, přičemž nevěnovali pozornost křivkám a nepravoúhlým křižovatkám. Také níže položenou oblast Jersey City lidé často kreslili jako šachovnici, ačkoli šachovnicová je pouze část. I centrální oblast Los Angeles mnohokrát zjednodušovali do opakujícího se pravidelného schématu bez toho, že by se vůbec zabývali jeho zřejmým stočením na východní straně. Několik oslovených lidí obdobně trvalo na zjednodušení labyrintu cest v bostonské finanční čtvrti do podoby elementární šachovnice! Náhlá a zejména dosti těžko postižitelná změna jednoho pravidelného systému v jiný nebo úplně nepravidelný systém vnášela do věci zmatek. Obyvatelé Los Angeles se tak často v oblastech severně od 1. ulice nebo ve východních částech San Pedra cítili zcela dezorientováni.



Okraje

Okraje jsou lineární prvky, o kterých (zpravidla; viz dále - pozn. překl.) neuvažujeme jako o možných cestách. Ve většině případů, ale ne vždy, to jsou hranice oddělující dva rozdílné druhy území. Okraje vnímáme hlavně skrze tato území čili z boku. V Bostonu a Jersey City jsou velmi nápadné, zatímco v Los Angeles jsou méně výrazné. Okraje se uplatňují daleko působivěji, pokud mají i další vlastnosti než jen vizuální nápadnost: mají-li souvislý průběh a zabraňují příčnému pohybu. Jako nejlepší příklad všech těchto vlastností můžeme uvést Charles River v Bostonu.

Obr. č. 4, str. 20



Již jsme se zmiňovali o tom, jak důležitá je pro Boston jeho poloostrovní poloha. Ta se ale určitě uplatňovala daleko výrazněji v osmnáctém století. Tehdy byla poloostrovní poloha města skutečně velmi nápadná. Pobřežní linie byla od té doby úplně předělána či výrazně změněna. Jiný významný zásah ale nakonec image tohoto místa přece jenom posílil. Byla to úprava břehů Charles River, lokalit, kde se kdysi nacházely jen stojaté, bažinaté vody. Dnes jsou tato místa dobře vymezena a úspěšně se rozvíjí.

Lidé je proto často popisovali a občas je kreslili i ve velkém detailu. Všichni se rozpomínali na zdejší široký, otevřený prostor, na zakřivené kontury nábřeží i pásy přilehlých dálnic, lodě, Esplanade (volné prostory u Charles River - pozn. překl.) a Shell.

Všeobecně lidé dobře znali i přístavní část na druhé straně řeky a vzpomínali na ni hlavně ve spojení s jejím zvláštním využitím. Od doby, kdy se toto území skrylo za vzrůstající se zástavbou a kdy ve starém přístavu vyhasl život, je zde povědomí o přítomnosti vodního živlu už méně jasné. Většina dotázaných nebyla schopna konkrétním způsobem „propojit“ Charles River s bostonským přístavem. Částečně proto, že výhled na vodu je na konci poloostrova zacloněn seřadovacími nádražím a budovami. Stejně nejasnosti vznikají v místech, kde se Charles River a Mystic River vlévají do moře, a to kvůli nepřehlednosti vodní plochy a množství mostů a doků. Kontinuitu prostoru kolem vody narušuje i místní nedostatek cest a pokles vodní hladiny na Charles River Dam (místní hráz - pozn. překl.) Dále na západ má už málokdo tušení o nějaké vodě na South Bay a lidé nejsou schopni představit si, že by se stavební činnost tímto směrem zastavila. Protože bostonský poloostrov nemá jasné zakončení, mnozí obyvatelé postrádají uspokojující povědomí o celistvosti a racionálnosti města.

Dálnice Central Artery je pro chodce nepřístupnou a v některých oblastech i nepřekonatelnou bariérou. Prostorově se ale ve městě uplatňuje jako velmi dominantní prvek. Vlastně jen „příležitostně“ je možné ji sledovat. Tento případ bychom mohli nazvat neúplným okrajem, protože jeho linii jsme schopni představit si čistě teoreticky, ale ve skutečnosti se pohled odkrývá jen na určitých místech. (Tak je tomu i u některých železničních tahů.) Obzvláště Central Artery nám pak připadá jako had plazící se skrze město. Všeobecně jasné jsou její koncové body a jeden či dva vnitřní body, mezi nimiž se krouží a otáčí z jedné polohy do druhé. Nedostatek vnějších vztahů pocítovaný během jízdy po Artery se odrazil i v jejím nejasném umístění, jež si uvědomovali zvláště chodci.

Na druhé straně Storow Drive, přestože ji řidiči také stavěli jako „mimo“ město, byla na mapkách umísťována velmi přesně, asi pro svou jasnou souvislost s Charles River. Kuriózně to byla právě Charles River, která přesto, že hraje v image Bostonu úlohu zásadního okraje, byla izolována od propracované struktury při-

Obr. č. 7, str. 24

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not imple-

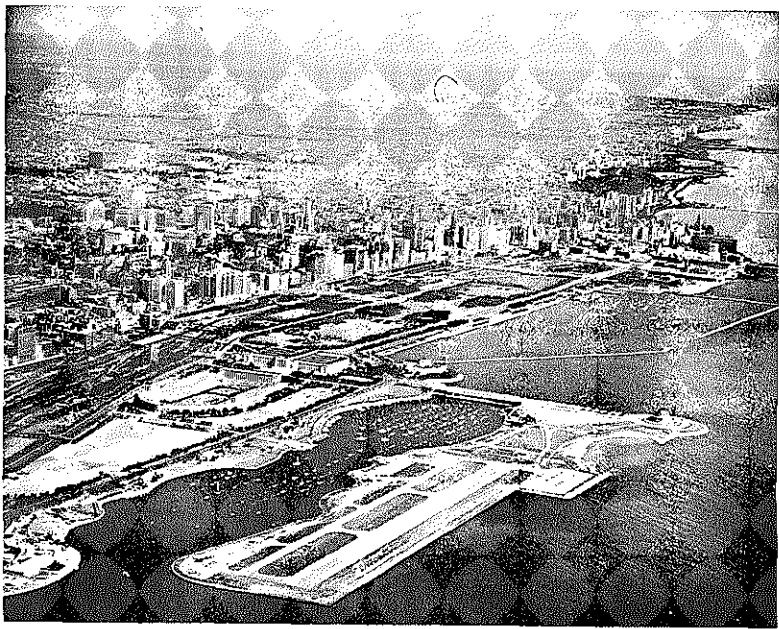
is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about their experiences with the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was very different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the findings also revealed that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for training. The large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and that the assessment revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Ken Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Process Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



Obr. č. 24 Nábřeží jezera v Chicagu

lehlé čtvrti Back Bay. Lidé se cítili ztraceni, když se měli odtud dostat z jedné části do druhé. Můžeme se domýšlet, že tomu tak nebylo, dokud Storow Drive neodřízla přístupy chodců v místech vyústění příčných ulic u dálnice.

Stejně tak bylo těžké pochopit, jaké povahy je vzájemný vztah Charles River a Beacon Hill. Poloha kopce je jasná a zákrut řeky pod ním ještě jeho pozici podtrhuje a je zde i vynikající výhled na celé řečiště. Přesto většina lidí chápe jako jedinou spojnicí mezi řekou a kopcem křížovátku Charles Street. Jejich vzájemný vztah by mohl být určitě daleko jasnější. To by ale Beacon Hill musel vyrůstat přímo z vody, namísto aby za skrytým nábřežím nabízel využití, které si jen s pochybami spojujeme s touto oblastí. Také by se muselo posílit spojení se systémem cest vedoucích podél řeky.

Také v Jersey City tvoří nábřeží velmi výrazný okraj, bohužel spíše nepřístupný. Je to území nikoho, někde za drátěným plotem. Typické okraje, které toto prostředí rozdělují, jsou komunikace, jež ho napříč protínají, železniční tahy a uplatňují se tu i topografické danosti a hranice oblastí. Lidé jako by ze své mysli úplně vymazali nejvíce nehostinné okraje, například břeh řeky Hackensack s hořícími skládkami.

Musíme počítat i s tím, že okraje mohou mít i rušivý a rozkladný vliv. Izolovanou polohu čtvrti North End v Bostonu způsobenou dálnicí Central Artery vnímá každý, ať už to jsou místní, nebo cizinci. Aby bylo například možné zachovat propojení mezi Hanover Street a Scollay Square, musel by se tento neblahý vliv Artery minimalizovat. Stejně tak vhodnou úpravou Cambridge Street by se obnovila návaznost mezi oblastí West End a Beacon Hill. Hluboké rány v městském organismu Bostonu tvoří místní železnice. Zcela město rozkouskávají a zaviňují odtržení již zmíněného „zapomenutého trojúhelníku“ mezi čtvrtěmi Back Bay a South End.

Pokud kontinuitu a zřetelnost chápeme jako rozhodující faktory, výrazné okraje nemusí být nutně neprostopupné. Mnoho okrajů má spíše scelující charakter, než aby působily jako oddělovací bariéry. Pro nás je zajímavé podívat se na rozdílnosti jejich účinku. Bostonskou Central Artery vnímáme jako prvek naprosto rozdělující a izolující. Široká Cambridge Street sice velmi ostře rozděljuje dvě městské čtvrti, ale zároveň napomáhá jejich vizuálnímu propojení. Také ulici Beacon Street, která vizuálně vymezuje Beacon Hill podél Boston Common, lidé nechápou jako překážku. Naopak bychom ji mohli přirovnat ke švu, podél něhož se dvě hlavní oblasti jasně spojují dohromady. Charles Street na úpatí Beacon Hill má podobné účinky: je spojnicí, ale zároveň rozděljuje a májí níže položené oblasti, které mají jen nejasný vztah ke kopci nad nimi. Charles Street slouží nejen těžké dopravě, ale i potřebám veskrze místním. Najdeme tu i zvláštní aktivity, jež jsou typicky spojovány s územím kolem Beacon Hill. I samotní obyvatelé se snaží, aby tato místa byla pro ně atraktivní. Charles Street lze chápat jako lineární uzel, okraj nebo cestu. Stejně tak během dne plní různou úlohu pro lidi různého zaměření.

Obr. č. 57, str. 175

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it still may not be implemented well to have a reasonable chance of success. This is especially true for programs that are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected under the new policy was extremely different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and scripted recitations of welfare rules. However, the findings also revealed that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Hatry, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* (Washington, DC: Urban Institute, 1998), p. 22.

Okraje jsou občas i cestami. Tam, kde tomu tak je a kde se chodci nebere možnost pohybovat se po nich, jako je tomu například na Central Artery, pak bývá jejich převládajícím rysem dopravní ruch. Tento stav dotázaní obvykle zobrazovali jako cestu, jejíž význam se posiluje i vlastnostmi hranice.

Figueroa Street a Sunset Street a v menší míře i Los Angeles Street a Olympic Street dotázaní uváděli většinou jako okraje losangeleské centrální obchodní čtvrti. Dosti překvapivě měly právě tyto ulice u tázaných větší význam jako okraje než Hollywood Freeway a Harbour Freeway, které také přece můžeme považovat za hlavní okraje a jsou mnohem důležitější jako cesty a fyzicky jsou daleko působivější. Fakt, že zmíněná Figueroa Street a další ulice v jejím okolí jsou konceptuálně částí celkového pravidelného rozvržení ulic a mnozí k nim mohli mít i důvěrnější vztah, stejně tak jako poměrně špatná viditelnost zapuštěných nebo krajinářsky pojednaných dálnic, přispěly k tomu, že tyto dálnice jsou z image města vymazány. Stejně jako v bostonském případě i zde mělo množství dotázaných problém vybat si v myslí spojitost mezi expresními dálnicemi a zbytkem městské struktury. Ve svých představách se chtěli procházet napříč Hollywood Freeway, jako by tu nebyla. Rychlostní tepny jistě nejsou nejlepším způsobem, jak vizuálně vymezit centrum města.



Vyvýšené železnice v Jersey City a Bostonu poslouží jako příklad, který bychom mohli nazvat vyvýšené okraje. Vyvýšení podél Washington Street v Bostonu viděné z úrovně chodce pomáhá cestu identifikovat a jasně ukazuje směr do středu města. Tam, kde se u Broadway odchyluje od komunikací pod sebou, ztrácí jasnost a pozbývá na významu. Jestliže se nad úroveň terénu točí a protíná větší množství takových okrajů, jako je tomu třeba v blízkosti North Station, pak může být výsledek dosti matoucí. A přece vysoko nad zemí umístěné okraje, které by jinak v úrovni terénu tvořily bariéry, by se v budoucnu snad mohly stát účinnými orientačními prvky ve městě.

Stejně jako u cest můžeme i u okrajů uvažovat o jejich směrových vlastnostech. Například okraje Charles River v celém svém průběhu zřetelně tvoří na obou stranách hranici mezi vodní plochou a městem. V podélném směru tyto okraje jasně vymezuje Beacon Hill. Ale většina zkoumaných okrajů má jen některé z těchto vlastností.

Těžko budeme přemýšlet o Chicagu bez představy jezera Michigan. Je zajímavé, že bychom tu našli asi jen málo lidí, kteří by začali kreslit zjednodušenou mapu svého města jinak, než právě od linie jeho břehu. Je to skvělá ukázka dobře viditelného okraje obrovského měřítka, z něhož se naskýtá pohled na celé město. Velké budovy, parky a malé soukromé pláže, to vše najdeme na břehu jezera. Břeh je skoro po celé délce přístupný návštěvníkům a jeho průběh je krásně zřetelný. Velmi silně zde působí diference a kontrasty jednotlivostí seskupených kolem této linie i dojem z rozlohy vodní plochy. Tento efekt se ještě posiluje nahuštěním cest okolo jezera a aktivit, které se kolem nich rozvíjejí. Celkově je prostor snad neúměrně velký a jednotvárný a na určitých místech velké otevřené plochy jako by byly vklíněné mezi město a vodní hladinu. Tak je tomu na Loop. A přece pohled na Chicago od jezera Michigan je nezapomenutelným zážitkem.

Oblasti jsou poměrně velké části města, které je pozorovatel mentálně schopen pojmut. Mají vždy nějaké společné vlastnosti. Lidé se snaží oblasti pochopit zevnitř. Příležitostně, když jimi člověk prochází nebo je mívá, mohou se uplatnit i při ověřování vnějších vztahů. Mnoho lidí, se kterými jsme mluvili v Bostonu, si nenechalo ujít příležitost, aby zdůraznili, že ačkoliv schéma zdejších cest se zdá být zmatené dokonce i znalým obyvatelům, najdeme tu množství dobře rozeznatelných a živých oblastí. Tento rys města Bostonu vynahrazuje nedostatky systému cest. Jeden dotázaný nám to popsal takto:

Každá část Bostonu je jiná než ty ostatní. O oblasti, kde jste, toho můžete říci skutečně mnoho.

I Jersey City má oblasti, ty se ale v podstatě rozdělují spíše podle etnické nebo sociální struktury obyvatel. Fyzicky se od sebe liší jen málo. Los Angeles mimo území Civic Center viditelně postrádá opravdu výrazné oblasti. Nejlepším příkladem zde budou lineární oblasti tvořené uliční frontou na Skid Row nebo finanční čtvrtí. Mnozí obyvatelé Los Angeles, s nimiž jsme vedli rozhovor, s lítostí uváděli, že ve svém městě nemohou zažít potěšení z oblastí, které by měly jednoznačný charakter. Jeden z nich nám řekl:

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program is more likely to be implemented well to have a reasonable chance of success if the program is not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Hatry, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Policy Analysis and Management," 1998, 17(1):1-22.

Mám rád Transportation Row, protože je tam všechno pohromadě. To je hlavní věc. Všechno ostatní je roztráštěné... Doprava prochází právě tudy. A všichni lidé, kteří tu pracují, mají něco společného. Je to opravdu pěkné.

Když jsme zjišťovali, o kterém městě si lidé myslí, že je v něm možné dobře se orientovat, zmiňovali jich hned několik. Ale jednoduše uváděli New York, respektive Manhattan, ne snad jen kvůli jeho pravidelnému šachovnicovému uličnímu systému, který v Los Angeles najdeme také, ale proto, že se zde nachází množství dobře definovaných charakteristických oblastí. Vše je uspořádáno orámováno ulicemi a fekami. Dva z oslovených v Los Angeles k Manhattanu uvedli, že je „malý“ ve srovnání s centrem jejich města! Pojmy vztahující se k velikosti mohou částečně záviset na tom, jak dobře se ve struktuře města vyznáme a jak na ni nahlížíme.

V některých rozhovorech vedených v Bostonu tázání oblasti hodnotili jako nejpodstatnější prvky image tohoto města. Jednoho chodce jsme se ptali, jak se dostane z Faneuil Hall k Symphony Hall. Tuto cestu popsal jako vycházku z oblasti North End do Back Bay. Ale i tam, kde oblasti nebývaly přímo a aktivně používány při orientaci, byly vždy důležitou a příjemnou součástí zkušenosti z městského života. Schopnost rozlišit jednotlivé bostonské čtvrti se lišila podle toho, do jaké míry byl dotyčný s městem obeznámen. Ti, kteří město znali nejdůvěrněji, rozpoznávali jeho jednotlivé oblasti, ale při orientaci v prostoru se daleko obtížněji spoléhali na menší prvky. Několik obyvatel, kteří byli v Bostonu opravdu doma, nebylo schopno své detailní postřehy zevšeobecnit a vnímat na úrovni oblastí. Vědomi si jen malých rozdílů v jednotlivých částech města nesdružovali skupiny prvků na úrovni oblastí.

Fyzické charakteristiky, jimiž jsou oblasti určovány, jsou tematicky spojeny a skládají se z nekonečného množství rozličných druhů jednotlivostí: textura, prostor, forma, detail, symbol, typy budov, využití a aktivity, obyvatelé, stupeň údržby, topografie. V tak hustě zastavěném městě, jakým je Boston, hraje roli i stejnorodost fasád, materiál, modelace, ornament, barva, silueta, podoby a rozvržení oken. To vše slouží jako zásadní vodítka při

rozlišování většiny oblastí. Beacon Hill a Commonwealth Avenue ilustrují uvedenou problematiku. Tato vodítka neměla vždy jen vizuální charakter. Někde mohl být například stejně tak významným faktorem hluk. I naše zklamání prostorem může být tím hledaným klíčem. Jako pro jednu ženu, která prý poznala, že se už nachází na North End, když začala mít pocit, jako by se ztratila.

Obvykle si lidé typické znaky vybavovali a poté je třídili do charakteristických skupin, tematických celků. Představa o Beacon Hill například zahrnovala strmé a úzké uličky, staré řadové domky intimního měřítka a vzorně udržované bílé vchodové dveře, černé lemy oken, kočičí hlavy, cihelné zdi, klid a přítomnost chodců z vyšších společenských tříd. Výsledný tematický celek byl dobře rozlišitelný, protože zjevně kontrastoval se zbytkem města. To se dalo hned postřehnout. V jiných centrálních částech Bostonu ale byl tematický zmatek. Stávalo se, že čtvrti Back Bay a South End byly spojovány v jeden celek, ačkoli se liší ve svém statusu, využití a rozvržení. Možná to byl výsledek jisté architektonické stejnorodosti a některých podobností v historickém vývoji. Image měst pak může být kvůli takovým podobnostem neurčitý.

Pro vytvoření výrazného image je potřeba posílit některé jeho klíčové prvky. Často je dosti dobře rozvinuto jen několik jeho znaků, ale ne do takové míry, aby vytvořily to, co jsme nazvali tematickým celkem. Taková oblast pak může být identifikována jen lidmi, kteří jsou s městem důvěrně spjatí, a nutně postrádá vizuální přesvědčivost a působivost. Tak nějak vypadá oblast Little Tokyo v Los Angeles. Ta se z celkového schématu města nevyděljuje a dá se rozpoznat jen podle typu obyvatel a po přečtení několika dalších místních znaků. Skoro každému je jasné, že zde došlo k velmi výrazné koncentraci jistého etnika, přesto tato oblast doplňuje image města jen okrajově.

V obytných oblastech jsou nesporně významné i jejich sociální konotace: část chodců, s nimiž jsme navázali hovor, nám řekla, že mnoho lidí spojuje různé společenské vrstvy s rozdílnými oblastmi. Většina městských obvodů v Jersey City se rozlišovala právě podle etnické nebo sociální příslušnosti obyvatel. „Cizí“ člověk je pozná podle toho, že zde má určité potíže. Jak v Jersey City, tak i v Bostonu byla věnována až přehnaná pozornost

Obr. č. 55, str. 173

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program is implemented well to have a reasonable chance of success. If the program is not implemented well, the program is not likely to be successful.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for addressing large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Katherine A. Liska, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* (New York: Policy Analysis and Management, 1998), 17(1):1-22.

oblastem, kde žijí bohatší vrstvy. Úměrně s tím se v těchto částech města zvyšovala důležitost místních prvků. Identitu města podporují i názvy jednotlivých částí města. A dokonce u oblastí, jejichž tematické celky jasně nekонтastují s jinými částmi města, mohou tradiční asociace hrát stejnou úlohu.

Obr. č. 57, str. 175

Pokud splníme hlavní požadavek a tematický celek oblasti kontrastuje se zbytkem města, pak je otázka jeho vnitřní soudržnosti méně významná, zvláště pokud se i nesourodé prvky nacházejí v předvídatelném seskupení. Například malé obchůdky na nárožích uliček Beacon Hill tento prostor zrytmizovaly. Jedna tázaná právě toto vnímala jako působivou část místního image. Tyto obchůdky ale v žádném případě neoslábují jinak nekomerční image Beacon Hill, naopak ho doplňují. Lidé často minou překvapivě velké množství místních zvláštností, třebaže jsou pro celou oblast charakteristické.

Obr. č. 25

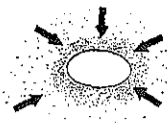
Oblasti mohou mít různé druhy hranic. Některé jsou pevné, definitivní a přesně vymezené. Právě takové najdeme v Back Bay u Charles River nebo u parku Public Garden. Všichni si toto přesné vymezení uvědomují. Jiné hranice mohou být pružné nebo neurčité. Tak je tomu mezi bostonskou centrální nákupní a správně-administrativní čtvrtí. Jejich přibližné ohraničení nám dosvědčilo množství lidí. Jiné oblasti dokonce hranice vůbec nemají. Množství lidí nám tak popsalo čtvrti South End. Obrázek č. 25 ukazuje rozdílný charakter těchto hranic. Naznačuje nám maximum vnějšího rozsahu městských částí i samotné jádro oblastí, na němž se shodují všichni tázaní.

Nicméně se zdá, že tyto okraje hrají jen druhotnou roli. Označují sice meze té které oblasti a mohou posílit jejich identitu, ale mají málo vlivu na jejich vlastní utváření. Okraje mohou zvyšovat i podíl městských částí na chaotickém rozdrobení celého města. Několik Bostoňanů vnímalo dezorganizovanost města jako důsledek přílišného množství jeho rozeznatelných oblastí. Silně vyhraněné okraje brání plynulejším přechodům jedné oblasti do druhé a zesilují dojem celkové neuspořádanosti.

Není neobvyklé, že oblasti, jež mají silně působící jádro, jsou obklopeny tematicky podobným okolím, které se s rostoucí vzdáleností od jádra postupně rozpadá. Někdy výrazný uzel v homogenní části města vytváří zvláštní druh oblasti prostě tím, že do

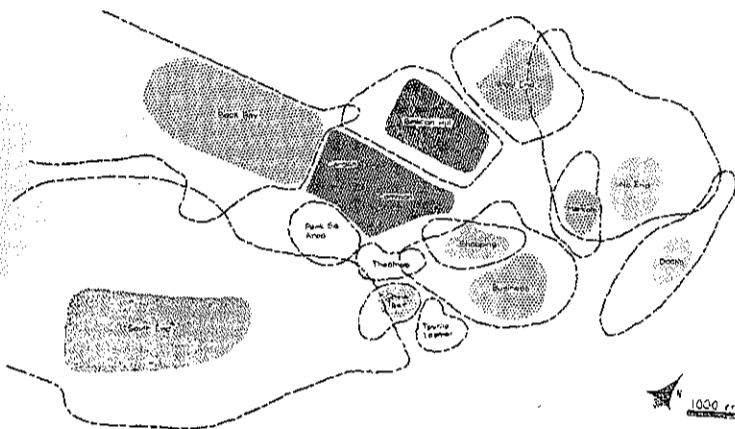
ní vyznačuje povědomí o své blízkosti. To platí především pro oblasti s málo výrazným obsahem; v takovémto případě však představují užitečné organizující celky.

Některé známé oblasti Bostonu nenabýly v obecném povědomí dostatečně jasný image. Tak například West End a North End jsou od sebe stěží rozlišitelné i pro lidi, kteří tato místa dobře znají. Ještě častěji tematicky výrazné oblasti města, jako třeba tržiště, zůstávají zmatené a beztvaré, ať už kvůli svému vnitřnímu uspořádání, nebo působením z vnějšku. Přitom pocity ze zdejší obchodní atmosféry jsou nezaměnitelné, což ještě posiluje budova Faneuil Hall. Tento beztvárý a roztahavý prostor je navíc rozdělen dálnicí Central Artery. Situace se ještě komplikuje přítomností dvou center: Faneuil Hall a Haymarket Square. Dock Square je také prostorově chaotické. Jeho vazba na bezprostřední okolí je nejasná a také je rušena Central Artery. Celkový image tržiště je u mnohých tázaných nejasný. Místo aby oblast plnila svou potenciální roli mozaikovitě spojnice na bostonském poloostrově, tak jako o něco dále Boston Common, působí i přes svou osobitost jako jakási chaotická zábrana. Na druhé straně



Obr. č. 26, str. 72

Obr. č. 25 Variabilní hranice bostonských oblastí



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program implemented well to have a reasonable chance of success. If the program is not implemented well, it is unlikely to be successful.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for handling large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Viz příloha C
(detailní popis
Beacon Hill)

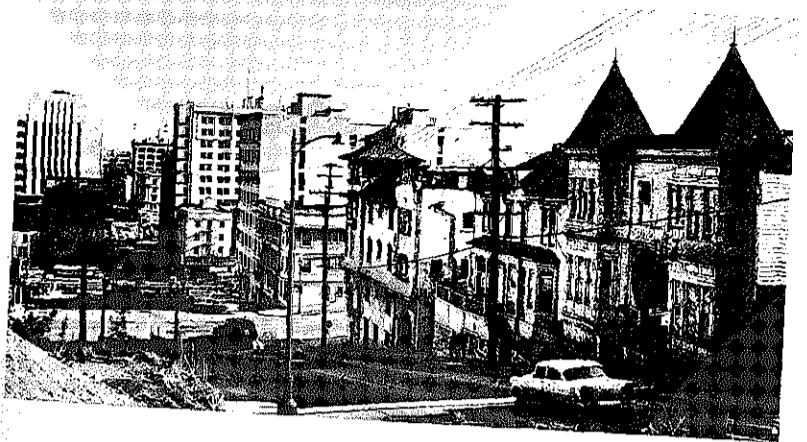
Beacon Hill je velmi dobře uspořádán i se svými vnitřními částmi a s uzlem na Louisburg Square, schématem cest a různými významnými městskými prvky.

Některé oblasti města mají introvertní charakter, který se obrací jen sám k sobě bez vztahu k okolí. Příkladem této situace je bostonský North End a Čínská čtvrť. Jiné městské části se zase obracejí „ven“ a mají vztah k okolním prvkům. Boston Common vzdor chaotickému uspořádání ulic v přilehlých čtvrtích k nim má zřejmý vztah. Bunker Hill v Los Angeles je zajímavou ukázkou výrazné a osobité části města s historickou vazbou na velmi výraznou topografickou situaci, která se nachází ještě blíže středu města než Beacon Hill v Bostonu. A přece se město valí mimo Hill, přehlčuje a zakrývá jeho topografické okraje budovami úřadů. Odděluje se od jeho sítě ulic a způsobuje, že se Hill na image města nepodílí výrazněji měrou. Tato situace představuje i výzvu a příležitost k nápravě celé městské krajiny.

Některé městské oblasti se nám jeví jako ostrůvky. Části Jersey City, Los Angeles a bostonský South End ukazují tento typ

Obr. č. 27

Obr. č. 26 Tržiště



Obr. č. 27 Bunker Hill

uspořádání. Někde jsou oblasti napojeny jedna na druhou jako třeba Little Tokyo a Civic Center ve středu Los Angeles či West End a Beacon Hill v Bostonu. V části centrálního Bostonu zahrnující Back Bay, Common a Beacon Hill, nákupní čtvrť, finanční čtvrť a tržiště jsou tyto jednotlivé oblasti dostatečně blízko u sebe a jsou dobře propojené, takže tvoří nepřerušovanou mozaiku výrazných oblastí. Kdo se pak pohybuje v rámci těchto oblastí, pozná, že se nachází v dobře čitelném prostředí. Vzájemné kontrasty a zároveň blízkost těchto částí zvyšují tematickou intenzitu každé z nich. Tak například zvláštní kvalita Beacon Hill je ještě podtržena blízkostí Scollay Square a nákupní čtvrti v centru města.



Uzly

Uzly jsou strategickými ohnisky, do nichž může pozorovatel vstoupit. Jsou to buď křižovatky nebo jiné specifické formy koncentrace s určitou charakteristikou. Ačkoliv abstraktně je chápeme v image města jako body, ve skutečnosti se uzlem mohou stát i velká náměstí a rozsáhlejší lineární útvary. Uzlem dokonce může být i celý střed města, je-li ovšem město pojímáno v dostatečně velkém kontextu. Posuzujeme-li prostředí na národní a nadnárodní úrovni, pak se stane uzlem třeba i celé město.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program implemented well to have a reasonable chance of success.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L

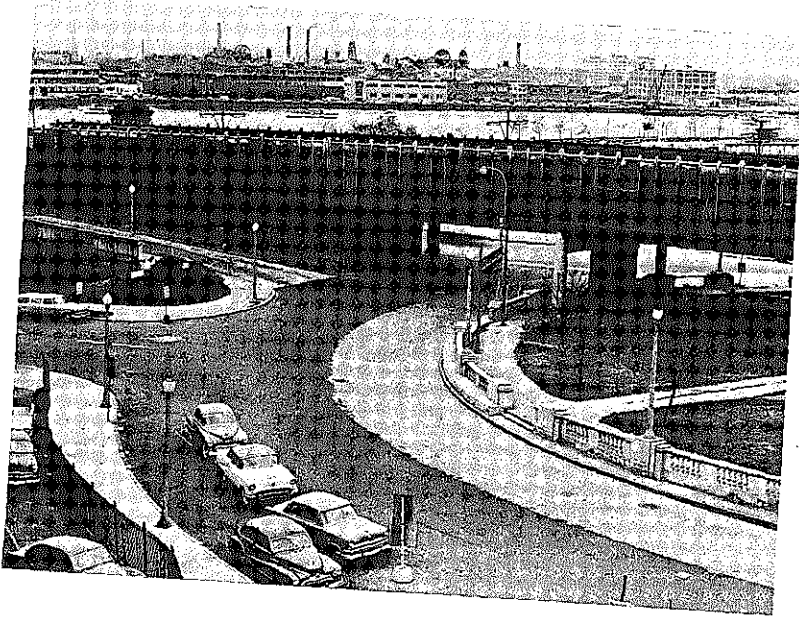
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goals, local welfare offices would have to inform their workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, inviting way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kathleen M. Quinn, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Křižovatka nebo místo výrazné změny na dopravní komunikaci má pro pozorovatele často nepřehlédnutelný význam. Je to zřejmě proto, že se zde musí tolik lidí rozhodovat jak dál, a proto jsou zde pozornější a vnímají prvky v okolí se zvýšenou citlivostí. Tato tendence byla v praxi opakovaně potvrzena. Prvky města kolem křižovatky na sebe automaticky přebírají něco z její důležitosti. Význam těchto míst se projevuje i jiným způsobem. Když se ptáme různých osob, ve kterém místě svých každodenních cest pocítují, že vstupují do středu Bostonu, množství lidí označí místo výrazné proměny na dopravních komunikacích. Takto popisovali třeba výjezdy z dálnice Storrow Drive nebo Central Artery na městské komunikace. V jiných případech se toto místo nacházelo u železniční stanice (Back Bay Station), i když tázaní zde ve skutečnosti z vlaku nevystupují. Obyvatelé Jersey City mají dojem, že opustili své město, až když projedou skrze Tonnelle Avenue Circle. I přechody z jednoho dopravního kanálu

Obr. č. 28 Rotační křižovatka na Charles Street



do druhého označují často za hranice mezi hlavními strukturálními celky.

Dobrymi ukázkami silných komunikačních uzlů Bostonu jsou taková místa, jako je Scollay Square, rotační křižovatka Charles Street a South Station. Vzpomínaná rotační křižovatka a Scollay Square jsou významné komunikační uzly, protože jsou de facto „výhybkami“ možností, z nichž musíme volit, chceme-li objet Beacon Hill. Sama rotační křižovatka není pěkným místem, ale jasně naznačuje přechod mezi řekou, mostem, Storrow Drive, Charles Street a Cambridge Street. Nicméně otevřený prostor v místě řeky, vyvýšené nádraží, vlaky vyjíždějící z nitra kopce a velký uliční provoz, to vše má svoji vizuální důležitost. Tyto významné uzly nabývají na důležitosti, zvláště když fyzické formy jsou beztvare a neuchopitelné, jako je tomu v případě Journal Square v Jersey City.

Obr. č. 28

Obr. č. 11, str. 28

Stanice metra, rozmístěné podél podzemního, skrytého systému cest, jsou také komunikačními uzly. Některé, jako například Park Street, Charles Street, Copley a South Station, hrají na mapách Bostonu důležitou roli. Ovšem jen málo občanů je schopno popsat jejich okolí. Naštěstí většina z těchto klíčových stanic se nějak váže na další klíčový znak na povrchu. Jiné stanice, jako třeba Massachusetts, už tak výrazné nejsou. Je to tím, že tyto stanice tázaní užívají jen zřídka. Spolupůsobí tu i jiné nepříznivé okolnosti: jejich vizuální nezajímavost a fyzické oddělení od existujících uličních křižovatek na povrchu. Tyto stanice mohou mít i osobitý charakter, který většina lidí vnímá, třeba Charles Street; u jiných stanic je to těžší. To se týká například stanice Mechanics. Většinu z nich je obtížné dát do nějakého vztahu se strukturami na povrchu. Některé jsou obzvláště matoucí, jako třeba neurčitá orientace horního nástupiště na Washington Street. Detailní analýza imageability systému metra nebo dopravního systému jako celku by byla nejen užitečná, ale i fascinující.

Obr. č. 29, str. 76

Hlavní železniční stanice jsou téměř vždy důležitými městskými uzly, i když jejich význam dnes poněkud slábne. Bostonská South Station bývala jedním z nejvýznamnějších míst města, protože sloužila jako nezbytný uzel pro lidi dojíždějící vlakem, pasažéry metra a meziměstskou dopravu. Tato budova působí mocně už svým mohutným průčelím a umístěním na otevřeném

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing evaluation, **process evaluation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

prostranství Dewey Square. Totéž se dá tvrdit i o letišti, pakliže by bylo zahrnuto do naší studie. Teoreticky je i obyčejná křižovatka uzlem. Ovšem často není dost důležitá, abychom si ji zapamatovali jinak než jen jako nahodilé křížení cest. Faktem zůstává, že image se nikdy neskládá z mnoha uzlových center.

Obr. č. 17, str. 36

Jiný běžný typ uzlu je vytvářen tematickou koncentrací. Například Pershing Square v Los Angeles je výbornou ukázkou tohoto typu. Je snad nejosvěteji vymezeným místem městského image, už svým osobitým prostorem, vegetací a typickým využitím. Olvera Street s přílehlou Plazou je další příklad. A Boston má celou řadu takových příkladů. Mimo jiné je to roh Jordan-Filene a Louisburg Square. Zmíněné nároží působí i druhotně jako část křižovatky mezi Washington Street a Summer Street a je spojováno i se stanicí metra. Ovšem jeho význam posiluje především fakt, že se nalézá v samotném centru města. Jedná se o komerční

Obr. č. 30, str. 78

Obr. č. 29 Podzemní svět metra



76

místo, které zde dosahuje takové intenzity jako v málokterém jiném americkém městě. Kulturně je velmi povědomé každému Američanovi. Představuje jakési jádro: ohnisko a symbol důležité oblasti.

Louisburg Square je jiným typem tematické koncentrace. Se svým otevřeným prostorem je známo jako tiché rezidenční místo s velmi typickým oploceným parkem. Je připomínkou vyšších společenských vrstev patřících k Beacon Hill. Zde nacházíme jiný druh koncentrace než třeba na zmiňovaném rohu Jordan-Filene. Louisburg Square není přestupním bodem; bývá vzpomínáno jako místo někde na Beacon Hill. Jeho význam jakožto uzlu je nepoměrně větší, než je jeho vlastní funkce.

Obr. č. 59, str. 177

Uzlem tedy může být jak místo určité koncentrace, tak i křižovatky ulic. Tak je tomu v případě Journal Square v Jersey City, které je ve skutečnosti důležitým přestupním místem autobusové a automobilové dopravy. Journal Square je také významnou nákupní enklávou. Tematickou koncentrací může představovat i určité těžiště zájmů celého regionu. To se jistě týká rohu Jordan-Filene a možná i Louisburg Square. Jinde to není ohnisko, ale izolovaná speciální koncentrace, jako třeba Olvera Street v Los Angeles.

Výrazná fyzická forma není podmínkou při rozpoznání uzlu. To nám dokazují i vzpomínaná Journal Square a Scollay Square. Ovšem má-li takové místo i jasnou formu, pak to jeho působnost jen zvětší. Uzel se tím stane nezapomenutelným. Kdyby bylo významné Scollay Square navíc dobře komponováno, stalo by se bezpochyby jedním z klíčových uzlů Bostonu. Ovšem v jeho nynější podobě si ho lidé nejsou schopni dobře zapamatovat. Dostává se mu proto přezdívky jako „upadající“ a „neslavné“. Jen sedm z třiceti tazných si vůbec vzpomnělo, že je tu i stanice metra. Na ničem víc se už ale neshodli. Toto místo zřejmě nevyvolává valný vizuální dojem. A i řada cest, které na tuto lokalitu navazují, což podmiňuje její funkci, byla charakterizována jen chabě.

Obr. č. 60 a 61, str. 183 a 185

Uzel typu Copley Square má sice menší funkční význam, ale zároveň vytváří neobvyklý úhel křižovatky s Huntington Avenue. Tuto část lidí dobře charakterizovali a její návaznost na jiné ulice popisovali s mimořádnou jasností. Uzel Copley Square se dal snadno identifikovat díky unikátnosti místních budov, jako je veřejná knihovna, kostel sv. Trojice, Hotel Copley Plaza a blízká John Hancock Building. Identifikace prostoru jako celku už byla

77

Chapter 2 / Tailor

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program implemented well to have a reasonable chance of success.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was executed more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, often using scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Katherine A. Liska, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Case Study in Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



Obr. č. 30 Washington Street a Summer Street

slabší. Vycházela spíše z koncentrace určitých místních činností a vzájemných kontrastů významných budov.

Uzly, jako jsou například Copley Square a Louisburg Square nebo Olvera Street, mají ostré hranice a tyto hranice se dají určit téměř na centimetr přesně. Jiné části, jako je vzpomínaný roh Jordan-Filene, zase představují vyvrcholení určité charakteristiky, které se ale nedá přesně místně vymezit. Na každý pád se zdá, že neúčinnějším uzlem je ten, který je nějakým způsobem unikátní a zároveň posiluje vlastnosti svého okolí.

Uzly stejně tak jako oblasti mohou být buď introvertního, nebo extrovertního typu. Scollay Square je například obráceno dovnitř, a má proto malou orientační hodnotu pro toho, kdo se pohybuje v jeho okolí. Hlavní směr zde probíhá buď k němu, nebo od něj. Reakce někoho, kdo sem dorazí, se dá prostě vyjádřit slovy „už jsem tady“. Bostonské Dewey Square je naopak příkladem extroverze. Orientace je zde snadná a zřejmá, jako třeba cesta k správním budovám, k nákupní zóně anebo k nábřeží. Pro jednoho tázaného je South Station na Dewey Square vlastně velkou šípkou mířící do samotného středu města. Zdá se, že přístup k tomuto uzlu je možný jen z jedné strany. Pershing Square má obdobnou kvalitu jako zdroj orientace hlavně díky Biltmore Hotel. Nicméně jeho přesné umístění v síti ulic je nejasné.

Mnoho z těchto vlastností se dá ukázat na příkladu slavného náměstí Sv. Marka v Benátkách. Je to velmi diferencované, bohaté a složitě utvářené místo. Vytváří jasný kontrast vůči zbytku města s jeho úzkými a křivolakými prostory, které můžeme uvidět teprve zblízka.

Přesto se i toto náměstí váže k jednomu z hlavních rysů města, tedy ke Canal Grande. Ten představuje základní orientační linii, která nám pomáhá zjišťovat, kde se právě nacházíme. Celék města je sám o sobě velmi diferencovaný a strukturovaný: je tvořen především dvěma náměstími - Piazzou a Piazzetou a typickými významnými prvky. Je to bazilika, Dóžecí palác, kampanila a knihovna. V tomto prostoru si člověk může rychle vyjasnit vztahy k prostředí a dobře se zorientuje. Toto prostředí je tak výrazné, že i lidé, kteří Benátky nikdy nenavštívili, ho na fotografii snadno poznají.

Obr. č. 31. str. 80

Významné prvky

Významné prvky jsou záchytné body - fyzické jednotliviny, do nichž pozorovatel nevstupuje. Mají různé tvary a měřítka. Lidé, kteří město dobře znají, se při pohybu více spoléhají právě na soustavu těchto významných prvků. Při orientaci oceňují spíše zvláštnosti a specifika objektů než návaznosti, které užívali dříve.

Využití těchto významných prvků vyžaduje nutný výběr z velkého množství možností. Hlavním rysem významných prvků je jejich unikátnost a zapamatovatelnost v kontextu prostředí. Čím budou

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success in the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how well program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

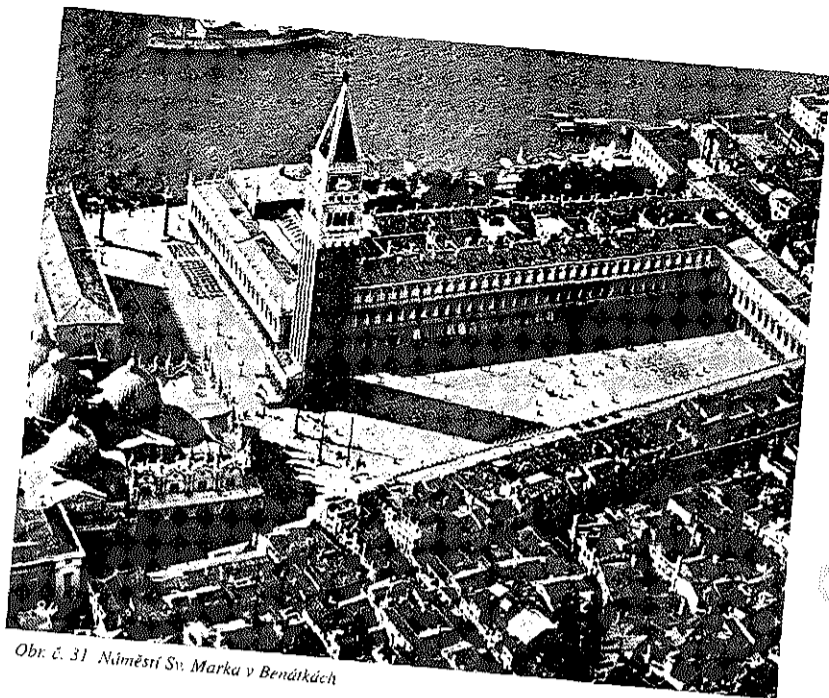
EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation, both as a freestanding evaluation and in conjunction with im-



Obr. č. 31 Náměstí Sv. Marka v Benátkách

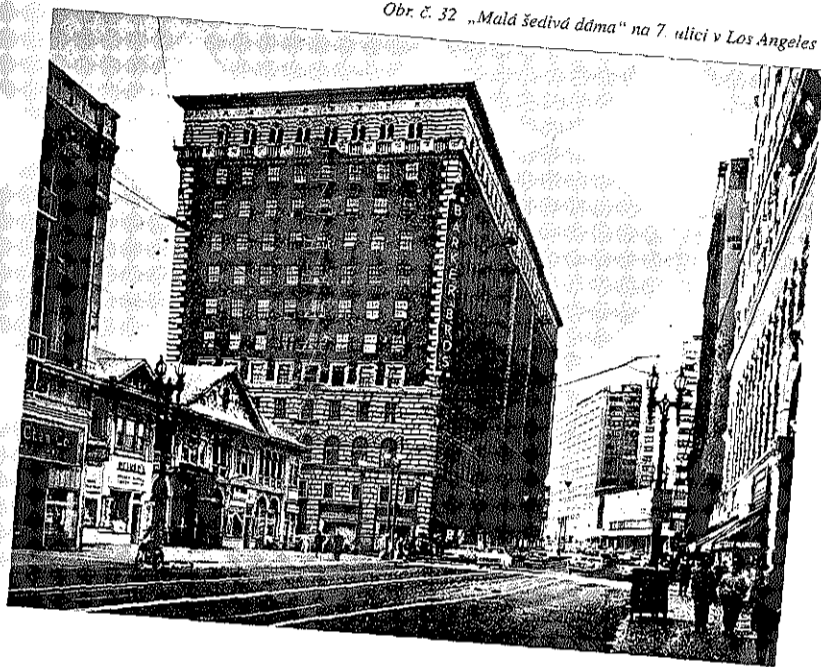


snadněji rozeznatelné, tím pravděpodobněji budou považovány za důležité, a to díky své jasné formě, kontrastu vůči pozadí nebo výraznému umístění v prostoru. Ovšem hlavním faktorem je výraznost významného prvku na pozadí. Významnost takového prvku není podmíněna jen jeho bezprostředním pozadím. Tak například známá korouhvička ve tvaru lučního konika na střeše Faneuil Hall, zlatá kupole State House anebo špička radnice v Los Angeles jsou významnými prvky, které vynikají na pozadí celého města.

Jindy můžeme v jinak zanedbaném městě odlišit objekt díky jeho dobrému stavu. Příkladem je komplex Christian Science v Bostonu. Nebo odlišíme nový objekt ve staré zástavbě, jako je kaple na Arch Street. Medical Center v Jersey City je známo nejen díky svým značným rozměrům, ale i pro malý trávník s květinami.

mi. Starý Hall of Records v losangeleském Civic Center je úzká a špinavá stavba, která stojí ve zvláštním úhlu vůči jiným občanským stavbám v místě. Má také úplně jiné měřítko, rozvrh oken a detaily. Vzdor dosti malému funkčnímu a symbolickému významu její kontrastní pozice, stáří i měřítko vytvářejí relativně dobře identifikovatelný image. Někdy působí příjemně, a jindy popuzuje. Stavba leckdy lidem připomínala svým tvarem kousek dortu, i když je dokonale pravoúhlá. Tuto iluzi vzbuzuje její šikmý úhel vůči okolí. Z toho vidíme, že nápadná pozice objektu v prostoru ho může postavit do role významného prvku. Může se tak stát ze dvou důvodů. Za prvé proto, že prvek je viditelný z mnoha míst, jako třeba John Hancock Building v Bostonu a Richfield Oil Building v Los Angeles. Nebo proto, že objekt vytvoří kontrast vůči okolí. Je například situován v vstupující pozici v uliční frontě nebo je vyšší. V Los Angeles na rohu 7. ulice

Obr. č. 32 „Malá šedivá dáma“ na 7. ulici v Los Angeles



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well, or may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

a Flower Street stojí stará dvojpátrová budova s několika obchody. V uliční čáře ustupuje asi o pět metrů a je výrazně nižší. Tato situace překvapí, pobaví a vzbudí pozornost u mnoha lidí. Jeden z oslovených budovu dokonce označil za „malou šedivou dámu“. Ustupující dům se svým intimním měřítkem je opravdu nápadný a přináší osvěžení ve fádní uliční frontě.

I umístění objektu na křižovatce, tedy tam, kde se lidé orientují a rozhodují, kterou ulicí se dát, posiluje jeho význam. Telephone Building na bostonském Bowdoin Square pomůže člověku, aby si nezašel a mohl dál pokračovat na Cambridge Street. Činnost, která se váže k nějakým prvkům, z nich může vytvořit prvek významný. Neobyčejným případem je Symphony Hall v Los Angeles. Koncertní síň má rozpornou imageability. Je totiž umístěna v najatých prostorách v budově, kterou lze jen stěží popsat, navíc lakonický nápis hlásá Baptistický chrám. Tato situace je pro cizince naprosto matoucí. Důležitost tohoto významného prvku spočívá v kontrastu mezi kulturním statusem instituce a nicotností objektu, která vzbuzuje až pohoršení. Historické vazby nebo jiné důležité obsahy mocně posilují prestiž místa. Tak tomu je v případě Faneuil Hall a bostonského State House. Hodnota významného prvku se posiluje historickými vazbami nebo důležitostmi objektu.

Vzdálené významné prvky bývají viditelné z mnoha úhlů a jsou lidem dobře známy. Při orientaci ve městě a hledání tras pohybu je potřebují v plné míře především turisté. Je to spíše cizinec, kdo se bude orientovat třeba vůči John Hancock Building a Custom House (celnice - pozn. překl.).

Ne každý přesně ví, kde se který objekt nachází a jak se k němu dostat. U většiny vzdálených významných prvků v Bostonu nevidíme jejich dolní část, takže se jaksí volně vznášejí nad městem. John Hancock Building, celnice a budova soudu jsou sice v siluete města dominantní, jejich skrytá část a lokalizace jsou ale téměř bezvýznamné ve srovnání s významem viditelné části.

Zdá se, že zlatá kupole bostonského State House je jedna z výjimek v této neuchopitelnosti. Její unikátní tvar a funkce, umístění na hřebenu kopce a obrácení k Boston Common, to vše z ní vytváří klíčový znak centrálního Bostonu. Zářící zlatá kupole je viditelná už z dálky. Její rozpoznatelnost představuje hodnotu,

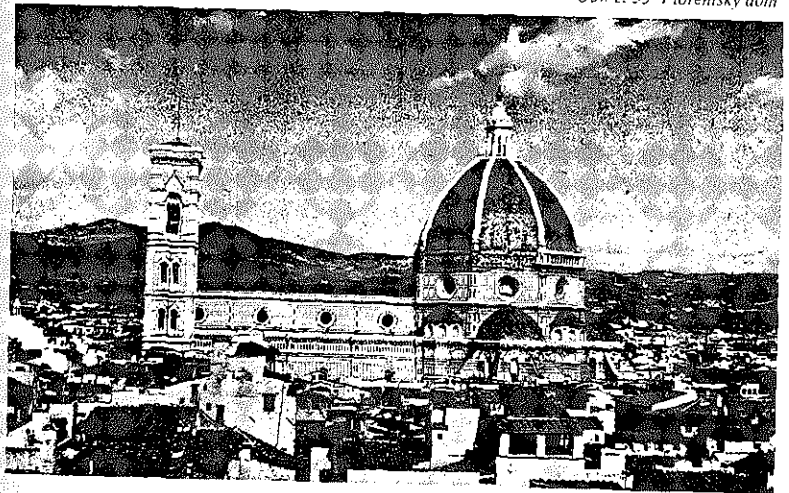
kteří uspokojuje naši potřebu na několika úrovních, včetně jed-
nory symbolického a vizuálního významu.

Lidé, kteří se obracejí ke vzdáleným významným prvkům, čini to nejen kvůli celkové orientaci, ale ještě častěji to dělají pro jejich symbolický význam. Podle někoho Custom House v Bostonu sjednocuje celou Atlantic Avenue, zřejmě proto, že je tuto budovu v ulici vidět téměř z každého místa. Podle jiných dodává rytmus i finanční čtvrti, kde ji můžeme znovu a znovu zahlédnout z mnoha míst.

Florentský dóm je vynikající ukázkou vzdáleného významného prvku, viditelného ve dne i v noci jak zblízka, tak z dálky. Je to nepochybná dominanta města už pro svou velikost a výraznou siluetu. Je úzce spojována s dlouhou historií Florencie, reprezentuje náboženskou tradici a je to velmi živé místo. Spolu s typickou věží zvonice nám tato známá stavba pomáhá i v orientaci, a to i z velkého odstupu. Je těžké představit si Florencii bez této památky.

Ale místní významné prvky viditelné jen z bezprostředního okolí jsme v naší studii popisovali daleko častěji. Uváděli jsme celou škálu prvků. Řada těchto místních prvků byla rozeznána

Obr. č. 33 Florentský dóm



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate service delivery is organized, the effectiveness of program in program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy was expected to reveal that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program

jen díky značné obeznamenosti tázaných s prostředím i s jednotlivými prvky. Povrchně informovaní lidé se totiž zmiňují jen o několika významných prvcích. Ovšem najdou jich vzápětí mnohem víc, když se mohou po městě sami projít. Zvuky a pachy míst často posilují vizuální váhu těchto významných prvků, i když samy o sobě nejsou tak důležité.

Významné prvky mohou být izolované, bez zvláštního výrazu. Kromě velkých a jedinečných objektů mají jen slabý účinek. Můžeme je lehce přehlédnout a musíme je stále hledat. Tak třeba nalézt jednotlivý dopravní semafor nebo jméno ulice vyžaduje zvláštní námahu a soustředění. Často jsou taková místa a objekty vzpomínány spíše jako shluky, kde jedna část posiluje druhou jistým opakováním a jsou rozpoznatelné podle kontextu.

Jsou to sekvence významných prvků, kde jeden přenáší náš zájem na další. Tak nás vybízí a nasměruje k určitému pohybu. Tím se vytvářejí standardní způsoby, jak se lidé ve městě pohybují. Takové sekvence nám i naznačují, jak pokračovat dál v cestě, a poskytují nám ujištění o správnosti našeho rozhodnutí. Dodatečně vnímané detaily často pomáhají navodit vědomí blízkého se cíle anebo konce určité etapy naší trasy. Pro příznivý citový zážitek stejně jako pro účelný postup je důležité, aby byly tyto sekvence dostatečně kontinuální. Také by neměly být výrazněji přerušované, i když právě tím by mohly detaily uzlů získat na intenzitě. Sekvence ulehčují rozlišování a snadné zapamatování. Obeznamovaný pozorovatel může nashromáždit množství takových bodů seřazených do jemu známých sekvencí. Tato opora se ale může zhroutit, když se pořadí obrátí nebo je přerušeno.

Vzájemné vztahy prvků

Zmíněné prvky jsou hrubým materiálem pro tvorbu image prostředí, viděného v městském měřítku. Aby byla konečná forma uspokojivá, musí se v něm uplatnit všechny dohromady. V předcházejícím textu jsme dospěli až k popisu skupin prvků, jako jsou sítě cest, shluk významných bodů či mozaika oblastí. Dalším logickým krokem je zhodnotit, jak na sebe působí dvojice tvořené rozdílnými prvky.

V takto vytvořené dvojici může jeden prvek posilovat prvek druhý, mohou společně rezonovat a obohacovat se navzájem.

Také mohou být v konfliktu, mohou se vzájemně popírat a ničit. Ve městě se stává, že významný prvek je měřítkově umenšen a znehodnocen bezvýznamností oblasti, v níž se nachází. Vhodným umístěním významného prvku můžeme jádro města upevnit a posílit. Pokud ho situujeme mimo centrum, může být taková dominantna i zavádějící, jako tomu je u John Hancock Building ve vztahu k bostonskému Copley Square. Když prostorná ulice s neurčitým charakterem balancujícím mezi okrajem a cestou proniká oblastí, odhalí ji tím pohledům. Zároveň ji ale může narušit. Nějaký rys významného prvku může být charakteru dané oblasti tak cizí, že poruší její plynulost, nebo na druhé straně právě tento kontrast zde posílí pocit kontinuity.

Zejména oblasti, které vždy zabírají větší území než jiné prvky, všechny uvedené prvky obsahují. Mají vztah k rozličným cestám, uzlům a významným prvkům. Tyto další prvky nejenže oblasti vnitřně strukturují, ale také posilují jejich celkovou identitu, obohacují a prohlubují jejich charakter. Beacon Hill v Bostonu je příkladem takového efektu. Ve skutečnosti se jednotlivé složky struktury a identity, jež jsou součástí image města, který zkoumáme, přesunují v závislosti na tom, jak se posouváme z úrovně do úrovně. Například identita jednotlivého okna je dále včleněna do rozvržení více okenních otvorů a ty pak pomáhají při identifikaci celé budovy. I jednotlivé objekty mezi sebou vytvářejí další vztahy, až nakonec vytvoří rozpoznatelný prostor.

Cesty, které jsou u jednotlivých image často jejich dominantní složkou, mohou být základním východiskem organizace prostoru i v metropolitním měřítku. Také ony mají velmi blízký vztah k dalším kategoriím prvků. Uzly se téměř automaticky objevují na hlavních křižovatkách či koncích cest a svou formou mohou podpořit tyto jinak kritické momenty trasy. Na druhé straně význam uzlů není posilován jen pouhou přítomností významných prvků, jako je tomu na Copley Square. Tato místa už sama o sobě poskytují podmínky, jež téměř vždy garantují, že jim bude věnována pozornost. Cesty udávají identitu a tempo nejen svou vlastní formou, ale podílejí se i na vzniku uzlů v místech svého křížení, procházejí skrz oblasti, okraje posouvají a podél jejich průběhu se rozmisťují významné prvky.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. If the program is not implemented well, then the program is not implemented.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the new policy and no additional time or resources to handle the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Paul H. Johnson, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Všechny prvky působí dohromady, v kontextu. Může být zajímavé povšimnout si, jaké různé typické dvojice se objevují: významný prvek - oblast, uzel - cesta atd. Nakonec bychom se přes tyto párové vztahy dostali až k modelu celku.

Většina lidí seskupuje viděné prvky do přechodných útvarů, které bychom mohli nazvat komplexy. Pociťujeme je jako celky, jejichž části jsou na sobě závislé a vzájemné vztahy jsou relativně neměnné. Tímto způsobem je mnoho Bostoňanů schopno vnímat většinu hlavních prvků ve čtvrti Back Bay, na Boston Common, Beacon Hill a v centrální nákupní čtvrti jako jednoduchý komplex. Ve smyslu Brownových⁸ experimentů, zmiňovaných v první kapitole, se celá taková zóna stane jedním celkem. Někteří lidé vytvářejí i celky menší velikosti. Například je tvoří centrální nákupní oblast a blízký okraj Boston Common. Mimo takto pojaté komplexy je pocit identity prostoru nesouvislý, i když se jedná jen o krátký okamžik, kdy pozorovatelé musí jakoby slepě přeběhnout do dalšího celku. Ačkoli bostonská administrativní a obchodní čtvrti na Washington Street a centrální nákupní čtvrti jsou fyzicky blízko u sebe, většina lidí cítí mezi nimi jen vágní spojitost. Podobný příklad jsme našli i v prostoru „mezery“ mezi Scollay Square a Dock Square, ačkoli vedle sebe leží jen na vzdálenost jednoho bloku. Vzdálenost mezi dvěma lokalitami se nám může z psychologického hlediska jevit jako daleko větší, než jaká ve skutečnosti je, nebo dokonce jako těžko překonatelná.

Náš zájem spíše o části než o celky je rysem, který nutně provází výzkum na primární úrovni. Teprve když úspěšně rozlišíme části a porozumíme jim, můžeme studii posunout k úvahám o celém systému. Naznačili jsme, že image může tvořit souvislé pole a že narušení jednoho prvku nějakým způsobem ovlivní všechny ostatní. Dobré rozpoznání objektu závisí stejně tak na kontextu jako na jeho formě. Jeden z hlavních nedostatků vnímaný v celém image Bostonu je zakřivený tvar Common. Narušení prostoru ve velkém měřítku samozřejmě ovlivní nejen bezprostřední okolí. Ale takový dopad zde můžeme jen těžko blíže prostudovat.

Proměnlivý image

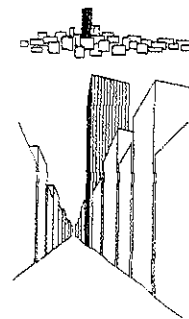
Spíše než s jediným úpiným image celého prostředí jsme se setkávali s jistými skupinami image, které se více či méně pře-

krývaly a vztahovaly jedna k druhé. Byly typicky uspořádané na různých úrovních. Ty přibližně odpovídaly měřítku uvažovaného území. Pozorovatel nutně přenášel image z úrovně ulice na jejich sousedství a pak na město a celý metropolitní region.

V rozsáhlém a složitém prostředí je uspořádání do úrovní nutností. Od samotného pozorovatele to vyžaduje zvláštní úsilí, a to obzvláště tehdy, když je tu jen málo vazeb mezi jednotlivými úrovněmi. Je-li v městském panorámatu nejcharakterističtější prvkem vysoká budova, která ale není výrazná při pohledu z ulice, pak je obtížné tyto dva image rozdílných úrovní uspořádat propojit. Na druhé straně objekt State House na Beacon Hill jako by najednou působil hned na několika úrovních image. V uspořádání městského centra si podržel trvalou strategickou úlohu. Image se mohou lišit nejen měřítkem uvažované oblasti, ale stejně tak se tu bude uplatňovat i místo, odkud scénu pozorujeme, nebo denní či roční doba. Image Faneuil Hall, jak se nám jeví z blízkých tržišť, bychom mohli porovnat s image, jaký se nám naskytne, když jedeme autem po Artery. Například z Washington Street můžeme mít zážitek jisté plynulosti a neměnnosti jak ve dne, tak i v noci. Proto mnoho pozorovatelů v touze po zážitku kontinuity a tváří v tvář zmatenému prostředí se začne odvracet od jeho vizuálního obsahu. Uchylují se například k obecným popisům, dejme tomu „nějaká restaurace“ nebo „druhá ulice“. Ačkoli to lidi stojí námahu a znamená to určité ztráty, chovají se tak v kteroukoli denní dobu a za jakéhokoli počasí, za slunce či za deště, při řízení auta či na procházce.

Protože prostředí kolem nás se neustále mění, musí pozorovatel přizpůsobit i své představy. Příklad Los Angeles ilustruje praktickou i emocionální zátěž vyvolanou tím, jak se image konfrontuje se stálými fyzickými změnami. Pak je důležité vědět, jak udržet jistou kontinuitu i přes tyto změny. Stejně tak je potřebné zachovat spojitost mezi různými úrovněmi uspořádání. Tyto požadavky musí být splněny, má-li se uchovat kontinuita, jež přetrvává i velké změny. Situaci můžeme prospět třeba tím, že zachováme starý strom, průběh cesty nebo jinou místní zvláštnost.

Ze sledů, jak byly jednotlivé mapky nakresleny, je zřejmé, že image se rozvíjí a tříbí rozdílnými způsoby. Jistě to má nějaký



is operating. It might examine how consistent the services actually d goals of the program, whether services are delivered to appropr well service delivery is organized, the effectiveness of program mai program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

...the theory about how to intervene in an accurately diagnosed social ... will to have a reasonable chance of ... imple-

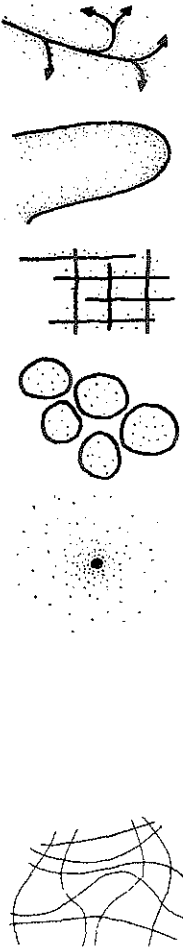
EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was extremely different from the type of transaction that had been the norm. More than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

...evaluation is the most frequent form of program

vztah k tomu, jakým způsobem se jednotlivci od začátku s prostředím seznamují. Rozlišili jsme několik typů:



- Často se image města rozvíjel podél důvěrně známých tras pohybu a poté i mimo ně. Taková mapa bývala kreslena jako rozvětvený obrazec vycházející z místa vstupu nebo nějaké hlavní linie, jako je třeba Massachusetts Avenue v Bostonu.
- Jiné mapy lidé začínali budovat od obrysové linie. Příkladem je bostonský poloostrov. Jeho obrys pak dále zaplňovali směrem k centru města.
- Jiný příklad je typický pro Los Angeles. Lidé začnou obvykle tím, že nakreslí schéma - šachovnicové rozvržení cest. Další detaily pak přidávají dodatečně.
- Méně obvyklé byly mapky, kde lidé nejprve naznačili skupinu sousedících území. Ty pak byly upřesňovány o další spojitosti a zvláštnosti uvnitř každého území.
- Několik map pořízených v Bostonu se rozvíjelo od důvěrně známého jádra či velmi dobře známého prvku, na který se pak vše další v podstatě nabalovalo.

Image sám o sobě není přesným modelem reality, který bychom jen poměrně zmenšili a důsledně vyabstrahovali. Jeho záměrného zjednodušení dosáhneme redukcí, eliminací nebo dokonce doplněním prvků, stejně tak jako jejich splnutím, deformací, doplněním a strukturováním vztahů mezi všemi částmi. V této souvislosti bylo dokonce lepší a účelnější, jestliže prvky byly znovu přeskupeny a dokonce i zkomoleny a postaveny do nelogických souvislostí. Může se to nakonec podobat slavnému kreslenému seriálu o pohledu obyvatel New Yorku na Spojené státy.

I přes jisté zkreslení zde stále zůstával podstatný prvek vycházející z topologické neměnnosti reality. Vypadá to, jako kdyby mapa byla nakreslena na pružnou gumovou podložku, na níž se směry různě přetáčejí, vzdálenosti se roztahují nebo smršťují a velké formy mění své skutečné měřítko, takže je na první pohled ani nepoznáme. Posloupnosti jsou tu ale obvykle správné. Naše mapy byly jen zřídka zpětrhané a nazpět poskládané ve špatném pořadí. Jestliže má totiž mít image vůbec nějaký význam, je plynulost jeho průběhu nanejvýše nutná.

Průzkum velkého množství rozmanitých individuálních image mezi obyvateli Bostonu nám pomohl odhalit další rozdíly. Například image, které si lidé vytvoří o nějakém prvku, se liší podle jejich relativní hustoty. To znamená podle toho, do jaké míry jsou nasyceny detaily. Obraz může být poměrně velmi zahuštěný, jako je tomu v případě Newbury Street, kde lidé popisovali všechny budovy po celém jejím průběhu. Obraz však může být také relativně chudý. Pak je ta samá Newbury Street popisována velmi jednoduše jako ulice lemovaná starými domy využívanými pro různé účely.

Další rozdíly můžeme pozorovat mezi image velmi konkrétním, živým a smyslově bohatým a image, který je generalizovaný, abstrahovaný a prostý jakýchkoli smyslových obsahů. Pokud je mentální obraz budovy velmi živý, zahrne také tvar, barvu, texturu a detaily. Také ho můžeme uchopit abstraktně a popsat tu samou stavbu jako „nějakou restauraci“ nebo „třetí budovu od nároží“.

Živost však není nutně závislá na hustotě ani na stupni abstrakce. Některé image mohou být zároveň jak husté - složité a obsažné, tak i abstraktní. Tento případ dobře ilustruje popis jedné ulice taxikářským dispečerem. Ten uváděl do souvislosti čísla domů s jejich využitím blok po bloku. Konkrétně ale tyto budovy nebyl schopen popsat.

Image dále můžeme rozdělovat podle strukturálních vlastností, tedy podle způsobu, jakým jsou jeho části uspořádány a jaké vztahy mezi sebou navzájem vytvářejí. Vysledovali jsme čtyři fáze odpovídající vzrůstající přesnosti struktury image:

- Obraz se skládá z množství oddělených prvků. Nenajdeme zde žádnou zjevnou strukturu a ani vzájemné vztahy mezi jednotlivými částmi. Nenašli jsme žádné příklady tohoto typu. Rozhodně ale několik popsanych image bylo nesouvislých, s rozsáhlými mezerami a obsahovaly množství prvků, které neměly žádné vzájemné vztahy. Racionální pohyb pak nebyl možný bez pomoci zvenčí, ledaže by se přikročilo k soustavnému průzkumu celého území, což by koneckonců znamenalo vytvořit v této lokalitě novou strukturu.
- V dalších případech byla struktura chápána z určité pozice. Jednotlivé části byly dávány do vztahů k základnímu směru,



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Boss, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

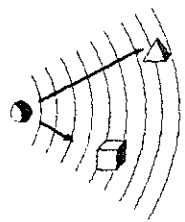
is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides a

EXHIBIT 2-L

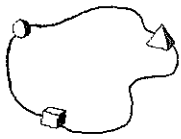
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reciting scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the welfare reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

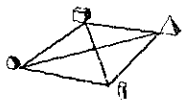
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kari M. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



ale vzdálenosti mezi nimi byly relativní. Celok zůstával nespojitý. Jedna tázaná vždy vztahovala sebe samu k několika dalším prvkům, ale bez jednoznačně a konkrétně naznačených spojitostí. Vyrasila správným směrem a pak se pohybovala sem a tam, čímž pokrývala jednotlivá mezikruží. Tím získala odhad o správné vzdálenosti, aby mohla korigovat případné nepřesnosti.



c. Velice často se setkáváme s případem, kdy je struktura pružná. Jedna část je s druhou sice spojena, ale velmi volně a pružně. Výstižné je tu přirovnání k napnuté a povolené gumě. Následnosti jsou tu známé, ale výsledná mentální mapa takové struktury mohla být nakonec docela pokřivená. K pokřivení docházelo různě. Jeden tázaný uvedl následující příklad: „Rád přemýšlím o několika ohniscích a o tom, jak se dostanu z jednoho do druhého. Zbytek se už nenamáhám poznat.“ Pohyb podle pružné struktury byl jednodušší, pokud se držel známé cesty a postupoval v rámci známých sekvencí. Velice matoucí mohl být pohyb mezi nezvykle propojenými prvky nebo po neobvyklých cestách.



d. S rostoucím počtem propojení se struktura zpevňuje. Části jsou pak pevně propojené na všech úrovních. Zde už jen těžko dojde k nějakému zkreslení. Podle takové mapy se člověk může pohybovat daleko svobodněji, a když bude chtít, může nalézat i nová propojení mezi jednotlivými body. Jak se image zahušťuje a zaplňuje, vyjasňují se i jeho obecné charakteristiky. Vzájemná spojení je pak možno uskutečňovat kterýmkoli směrem a na jakoukoli vzdálenost.

Uvedené charakteristiky struktury můžeme v rozličných úrovních použít různými způsoby. Dvě městské čtvrti mají například každá svou velmi pevnou vnitřní strukturu. Jsou spojené nějakým uzlem nebo nějakým švem. Toto propojení ale nemusí navazovat na vnitřní struktury těchto čtvrtí. Potom samotné spojení je prostě volné. Tento stav zažívají například obyvatelé Bostonu na Scollay Square.

Celkovou strukturu můžeme rozlišit různými způsoby. Někdo si utváří image téměř okamžitě jako sérii celků a částí, sestupujících od obecného k jednotlivostem. Takové uspořádání mělo vlastnosti statické mapy. Vazeb a spojitostí se tu dosahovalo po-

stupem vzhůru překlenutím nezbytné všeobecnosti a zpětným sestupem k žadaným jednotlivostem. Například pokud se chcete dostat z City Hospital k Old North Church, musíte nejdříve zvažovat, že nemocnice se nachází ve čtvrti South End, že South End leží v centru Bostonu, a potom si uvědomíte, kde se v Bostonu nachází North End. Nakonec uvážíte, kde v North End najdete zmiňovaný kostel. Takový druh image můžeme nazvat hierarchický.

Jiní lidé si image vytvářeli daleko dynamičtějším způsobem. Jednotlivé části postupně mezi sebou propojovali do sekvencí, dokonce i tehdy, když na to měli málo času. Části jako by byly viděny pohybující se kamerou, což se více blížilo konkrétní a opravdové zkušenosti při pohybu městem. Namísto neměnné hierarchie tu máme něco, co by se dalo nazvat plynulým pořádkem a rozvíjením vzájemných souvislostí.

Z toho bychom mohli vyvodit, že nejceněnější image jsou ty, které se nejvíce a v úplnosti blíží podstatě celého prostoru: jsou obsažné, pevné a živé. V nich se pak bez velké koncentrace mohou uplatnit všechny zmíněné typy prvků a vlastností forem. Ty pak můžeme uspořádat a spojovat buď hierarchicky, nebo kontinuuálně, jak vyžaduje situace. Jistě bychom mohli říci, že najít takový image je vzácné nebo nemožné, že existují mnohé individuální a kulturní modely, kterým prostředí nevyhovuje. V tomto případě by se prostředí mělo přizpůsobit vhodnému kulturnímu modelu a utvářet ho a usměrňovat různými způsoby tak, aby uspokojilo rozdílné požadavky lidí, kteří tu žijí.

Následně se budeme zabývat otázkou, jakým způsobem se můžeme pokusit uspořádat své prostředí, aby bylo strukturované a abychom se s ním mohli ztotožnit. Pro takový přístup jsou rozmanitá prostředí více či méně vhodná. Jestliže se města pokusíme přeměnit, bylo by možné dát jim formu, která podpoří snahu o organizaci prostředí a nebude naopak toto naše úsilí mařit.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

... theory about how to intervene in an accurately diagnosed social ... well to have a reasonable chance of ... imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an e

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers workers in local welfare offices would have to inform their clients new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was exceeded: more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kaye, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

IV.

FORMA MĚSTA

Máme příležitost utvářet nový městský svět do podoby krajiny s dobrou imageability, to znamená, že bude jasně, souvisle a výrazně formulovaná. Vyžaduje to ovšem nový přístup obyvatel a také fyzickou proměnu prostředí do forem, které budou lidem vyhovovat. Mohou se stát symbolem městského života, který bude mít svou platnost na všech úrovních, a to jak v čase, tak i v prostoru. Naše studie nabízí k tomuto úkolu řadu klíčů.

Objekty, které jsme si zvykli nazývat krásnými, jako je třeba určitý strom nebo obraz, jsou většinou jednoduché, jednoúčelové. Díky dlouhému procesu jejich vývoje anebo proto, že vznikly soustředěným úsilím jedince, mají jasně vyjádřené spojitosti od malého detailu k celkové struktuře. Naproti tomu město je víceúčelovým a proměnlivým organismem, který pokrývá mnoho funkcí a který budovalo mnoho lidských rukou po dlouhou dobu. Přílišná specializace města a jeho konečné a neměnné rozvržení jsou těžko proveditelné a v podstatě nežádoucí. Jeho forma musí být do jisté míry nezávazná a uzpůsobitelná různým účelům a představám obyvatel.

A přece jsou zde jisté základní funkce, které musí sloužit především městu jako celku. Jde o jeho dopravní systém, typické

využití určitých území i jeho klíčové, ohniskové body. Také by se měl najít prostor pro vyjádření kolektivních očekávání, radosti obyvatel i smyslu pro společenství.

Hlavním požadavkem ale zůstává, aby toto prostředí bylo smysluplné a jasně zorganizované a dobře rozpoznatelné. Pak ho i jeho obyvatelé mohou obohatit o další významy a vztahy. Teprve potom se město stane pozoruhodným a nezaměnitelným *místem*.

Držíme-li se našeho původního příkladu, pak můžeme říci, že Florencie je město velmi působivých vlastností, ke kterému má hluboký vztah mnoho lidí. I když se cizincům zpočátku zdá poněkud strohé a odměřené, přece mu nakonec nikdo neupře jeho působivost. Žít v takovém prostředí, ať už v jakékoli sociální a ekonomické situaci, dodá zvláštní hloubku každé naší zkušenosti. Bude to například nadšení anebo melancholický zážitek nebo pocit sounáležitosti.

Obchodní, kulturní a politická historie Florencie je velmi významná. Vizualizace této minulosti se značně podílí na výrazném charakteru města. Je to však zároveň i město dobře viditelné. Leží v údolí obklopeném kopci na březích řeky Arno. Tato situace umožňuje, že okolní kopce i město jsou téměř vždy dobře přehledné.

Na jih je město otevřené do krajiny, která prolíná skoro až do jeho středu. Vytváří tak kontrast vůči okolním kopcům. Z jejich posledního terénního schodu je také možné přehlédnout téměř celé městské jádro. Na severu se na kopcích nacházejí malá, ale výrazná sídla, jako je Fiesole a Settignano. Z přesně určitého, symbolického a dopravního centra Florencie se tyčí obrovský a nezaměnitelný tvar kupole dómu doprovázený Giottovou kámpanilou. To vše, jak již bylo řečeno, vytváří typickou siluetu, která pomáhá při orientaci, protože je viditelná téměř ze všech míst i na velké vzdálenosti. Kupole je symbolem města.

Střed Florencie má několik oblastí působících velmi stísněným dojmem ulice podobné šterbinám, kamennou dlažbu a vysoké, částečně štukované budovy z kamene. Převládá zde žlutošedá barva, najdeme tu typické okenice, železné mříže, vchody podobající se jeskyním a domy nahore korunované velmi přesahujícími okraji střech. Narazíme zde na mnoho silných uzlů, jejichž výrazné formy určeny jak jejich funkcí, tak i typem uživatelů. Střed města je přímo nasycen významnými prvky, každý

Obr. č. 34, str. 94

Obr. č. 33, str. 83

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

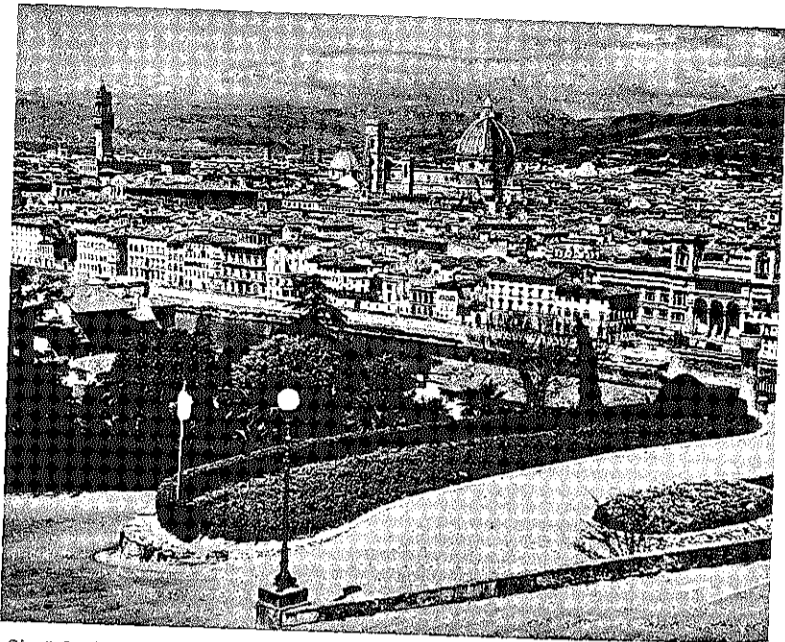
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for not working. The Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information without providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for handling the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karen L. Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).



Obr. č. 34 Pohled na Florencii od jihu

z nich má své jméno i příběh. Vše protíná řeka Arno, jež zároveň město spojuje s okolní krajinou.

K těmto jasným a diferencovaným formám si lidé vytvořili blízký vztah, ať už kvůli dávné minulosti anebo kvůli svým osobním zážitkům. Každá městská scéna je okamžitě rozpoznána a v lidských myslích probouzí množství asociací. Části do sebe zapadají a vizuálně vnímané prostředí se stává nedílnou součástí života obyvatel. Město se nejeví naprosto dokonale právě ve spojitosti s pojmem imageability, i když vizuální účinek je právě na této vlastnosti závislý. Vypadá to, že bezděčně zde cosi způsobuje potěšení a uspokojení. Tento pocit vyvolává i pouhý pohled na město anebo jen prostá příležitost projít se zde.

Florence je neobyčejné město. Opravdu, i když se neomezuje jen na města v USA, zůstává vizuálně jedním z nejpůsobivějších měst a je spíše raritou. Vesnic nebo částí měst schopných vyvolat silný image je značné množství. Ale ne více než asi dvacet nebo třicet měst celého světa má schopnost vyzařovat konzistentní, silný image.

I tak žádné z nich nepokrývá více než pár čtverečních mil. Přestože nové metropole nejsou dnes vzácností, zdá se, že většina z nich nemá dost dobré vizuální vlastnosti a postrádá jasné uspořádání. I slavná města trpí stejným neduhem. Jejich periférie jsou většinou roztržité a beztvaré.

Člověk se oprávněně může ptát, jestli je možné, aby vůbec existovala metropole s dokonalou, konzistentní imageability, a jestli je vůbec možné ji v celku ocenit. Vzhledem k nedostatku vhodných příkladů si budeme muset tuto situaci aspoň představit nebo se inspirovat nějakou velkolepou vizí z minulosti. Člověk rozšiřoval rozsah svého vnímání, když se musel vyrovnávat s novými problémy. Není důvod, proč by tomu tak nemělo být i dnes. Příkladem mohou být některé úseky dálnic, svědčící o tom, že takové nové uspořádání je možné i ve velkém měřítku. Můžeme uvést mnoho pozitivních příkladů. Většina lidí vzpomíná na několik svých oblíbených krajin, které mají dobrou strukturu, jasný tvar a rozlišitelnost, což bychom rádi viděli i v našem městském prostředí. Krajina na jih od Florencie na cestě k Puggibonsi má tento pozoruhodný charakter. Vidíme zde různá údolí a hřebeny malých kopců rozdílného tvaru, a přece je vše jakoby sjednoceno. Na severu i na východě uzavírají horizont Apeniny. Plochy zemědělské půdy, které se táhnou do daleka, jsou pečlivě obdělávány a pěstuje se zde řada plodin, například obilí, olivy a vinná réva. Každá plodina je rozeznatelná podle typické barvy. Vymezení a rozložení polí, vegetace a cest kopíruje zvlněný terén. Každý kopec je korunován nějakým sídlem, kostelem nebo věží, takže obyvatelé hned vidí: tam je moje město, tam zase jiné. Veden geologickou strukturou přírodních útvarů člověk dosáhl citlivého a viditelného ztvárnění svých aktivit. Vnímáme krajinu jako celek, a přece každá její část může být rozeznávána od sousední.

Sandwich, město v New Hampshire, můžeme citovat jako jiný příklad. Pohoří White Mountains zde sestupuje až dolů k řekám Merrimac a Piscataqua. Zalesněná hradba kopců zde vytváří ostrý kontrast k rovinatému a jen zčásti obdělávanému kraji údolí.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program is implemented well to have a reasonable chance of success. If the program is not implemented well, the program is not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an e

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goal, workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the findings revealed that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karla M. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? A Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Směrem na jih vidíme izolované výběžky hor. Ossipee Mountains. Několik jejich vrcholů, jako třeba Mt. Chocorua, má zvláštní a velmi nápadný tvar. Vizuální efekt je nejpůsobivější v místech jejich přerušení, tedy na úpatí pohoří. Tyto plochy jsou zcela odlesněny a silně zde pocítujeme mimořádnost místa. Efekt je srovnatelný se situací města Florencie. V dobách, kdy nížiny byly teprve zbaveny lesů pro zemědělské účely, musela mít i krajina kolem Florencie tuto podobu.

Havaj nám může posloužit jako další, mnohem exotičtější příklad. Její horskou siluetu ostrých tvarů, působivě syté vybarvení skal a útesů doplňuje velmi bohatá a různorodá vegetace, kontrast moře a pevniny i dramatický přechod mezi jednou a druhou stranou ostrova.

To jsou ovšem jen některé autorem vybrané ukázky a čtenář je může doplnit o vlastní poznatky. Někdy bývá krajina výsledkem dramatického přírodního děje, jako je tomu na Havaji. Častější je však situace, jakou vidíme například v italském Toskánsku. Na základě, který vznikl geologickým procesem, vytvářeli lidé svá díla. Neustále usilovali o účelnou proměnu krajiny, a to pouze s pomocí jednoduchých prostředků. Úspěšně provedené změny nesou pečeť vzájemného propojení přírodních sil a lidského snažení.

Město jako umělý svět má být v tom nejlepším slova smyslu utvářeno pomocí lidských schopností a vzpůsobeno potřebám člověka. Naše přirozenost nás nutí přizpůsobovat se existujícímu prostředí a zároveň je tu i potřeba prostředí nově rozlišovat. Přežití a ovládnutí přírody jsou založeny na smyslově přizpůsobivosti i na schopnosti začít novou fází vzájemného působení. Sami můžeme proměňovat naše prostředí do vnímatelného schématu a symbolicky tak zobrazovat proces lidského bytí.

Navrhování cest

K prohloubení imageability městského prostředí je nutné rozvíjet jeho vizuální identifikaci a vnitřní strukturu. Jednotlivé prvky, jako jsou cesty, okraje, oblasti, uzly a významné prvky, jsou stavebními bloky při procesu vytváření pevné a diferencované struktury v městském měřítku. Jaké závěry můžeme tedy odvodit z předešlého materiálu, aby všechny prvky získaly žádoucí imageability?

Cesty, jakožto sítí navyklých anebo potenciálních linií pohybu skrze městský komplex, mají nejvíce předpokladů, aby se podle nich organizoval celek. Hlavní linie mají mít zvláštní kvalitu, která by je odlišovala od ostatních komunikací. Může to být koncentrace zvláštního využití podél jejího průběhu. Také charakteristické prostorové vlastnosti i zvláštní povrch fasád a dlažby se mohou uplatnit, stejně jako nezvykle rozvržené osvětlení a třeba i unikátní směs pachů a zvuků nebo zvláštnosti použité zeleně. Například Washington Street je známá intenzivním obchodním ruchem a úzkým prostorem podobným soutěsce. Commonwealth Avenue zase svým typickým středním pásem osázeným stromy.

Tyto vlastnosti se mají uplatnit tak, aby podpořily kontinuitu celé cesty. Jestliže se zde soustavně uplatňuje jedna či více kvalit, pak můžeme cestu považovat za průběžnou, ucelený prvek. Mohou k tomu přispět již zmíněné stromy vysázené v ulici, typická barevnost, jednotlivý povrch dlažby anebo klasické souvislé uliční fronty. Prvky mohou být uspořádány v pravidelném rytmu, tvořeném střídáním volného prostoru, významných staveb nebo obchodů na každém rohu. I velká koncentrace provozu na určité ulici posílí její průběžnou image.

Toto vše vyúsťuje v jakousi vizuální hierarchii ulic a cest (která je podobná známější hierarchii funkčního využití): vědomé vyleňování klíčových komunikací a jejich sjednocování do podoby kontinuálně vnímaných prvků. To vytváří kostru image městského prostředí.

Linie pohybu nám má jasně naznačovat základní směr. Člověk se lehce zmate dlouhá řada odboček nebo i pozvolné ohyby cesty, které nakonec změni její orientaci. Stále se měnící směr benátských kanálů, uličky z Olmstedových romantických plánů či postupně se zatáčející bostonská Atlantic Avenue každého brzo zmatou. Ovšem kromě velmi obeznamených pozorovatelů. Rovné cesty jasně určují směr, stejně tak působí několik téměř pravouhlých zatáček nebo množství mírných zakřivení, která ale ve svém součtu nezruší původní orientaci cesty.

Pozorovatel obvykle už předem cestě připisuje předpokládanou a téměř jednoznačnou orientaci, poté ji identifikuje podle místa, ke kterému vede. Cesta je vnímána jako útvar, který někam směřuje. Ulice má tuto představu podpořit i svým výraz-



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing

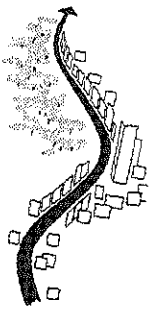
is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be



ným zakončením, sklonem anebo naznačením směru do té míry, že se navodí pocit postupu a přiblížení k cíli. Vyloučí se tím omyl v orientaci. Spád ulice nás zase informuje o tom, máme-li jít ke svému cíli vzhůru nebo z kopce. Samozřejmě že tu jsou ještě i jiné pomocné faktory. Například přibývání napsů, obchodů a lidí kolem nám větší, že se blížíme k obchodnímu uzlu. Určité signály nám poskytne i přibývání vegetace a zesílení její barevnosti. Zkracování domovních bloků či zužování prostoru může signalizovat blízkost centra.

Pro orientaci se dá použít i princip asymetrie. Například někdo bude postupovat tak, že jistý „park bude mít na levé straně“ nebo se bude pohybovat směrem ke „zlaté kupoli“. Hodně tu pomohou třeba barevně odlišené dopravní ukazatele a šipky. Všechny tyto prostředky vytvoří z cesty orientační element, vůči kterému pak vztahujeme ostatní objekty. V takové situaci je vyloučeno splést se zásadním způsobem.

Jestliže je možné místa podél cesty rozlišit měřitelným způsobem, pak tato cesta je nejen orientovaná, ale dostalo se jí i měřitka. Běžné číslování domů je jedna z možností. Méně abstraktní způsoby vycházejí z popisu místa, kde určitý objekt stojí, co je „před ním“ či „za ním“. Několik dalších kontrolních bodů ještě zlepší možnost vymezení. I proměnlivá vzdálenost prvků dělících linii ulice jí dodá na rozpoznatelnosti. Pak můžeme například říci, že určité místo se nachází právě v bodě, kde se ulice začíná zužovat.

Nebo jindy můžeme polohu objektu určit, když řekneme, že stojí v místech těsně před vrcholem kopce. Chodec nebo šofér budou vědět nejen to, že se pohybují správným směrem, ale i to, že budou brzy „na místě“. Kde taková cesta poskytne řadu výrazných zážitků, jako je pocit dosažení a postupného měnění orientačních bodů, stane se už sama o sobě smysluplným zážitkem.

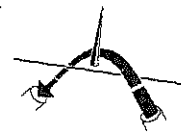
Na pozorovatele často dělá dojem kinestetický zážitek, se kterým se na své trase setkají, a dokonce si ho dobře zapamatují. Všechna ta zabočení, stoupání a klesání jsou prožívána zvláště při vysokých rychlostech. Například výrazná klesající křivka vopomenutelný image. Hmatové a jiné smyslové vjemy také ovlivňují náš zážitek z pohybu. Ale zrakový vjem je přece jen tím

hlavním. Objekty kolem cesty mohou být rozmístěny tak, aby zážitek pohybu ještě zesílily, ať už při pozorování parallaxním, nebo perspektivním. Trasa před námi se tak stane zřejmější. Dynamická křivka pohybové linie dodá cestě na osobitosti a zážitku. Každý vizuální vjem z cesty a cíle na jejím konci posílí její celkový image. Může to být most, výrazná či příčná ulice nebo vzdálená silueta objektu, kterým cesta končí. Určitá cesta se zvyrazní i díky vysokým významným prvkům stojícím kolem ní nebo i dalšími náznaky.

Dopravní tepna se tak může stát velmi výraznou a může představit symbol základních městských funkcí. Tento zážitek se ještě prohloubí, jestliže nám cesta ukáže přítomnost dalších městských prvků, které se jí dotýkají nebo ji kříží. Může též nabídnout náznaky a symboly toho, co mijíme, ale nevidíme. Trať metra, která je jinak v podzemí, náhle vystoupí na povrch a prozradí třeba obchodní zónou, nebo interiér stanice metra zase naznačí něco z toho, co je na povrchu. Cesta může být vytvářena tak, že se její průběh stane smyslově názorným. Všechny odbočky a různé rampy umožňují, aby řidič mohl cestu prožívat.

Město je rozvrženo organizovanou sítí cest. Strategickými body na nich jsou křižovatky. Jsou to místa spojů i základních rozhodnutí, která člověk při pohybu po trase činí. Je-li křižovatka přesně a výrazně vymezena a je-li jasná i vzájemná pozice křižicích se cest, pak může pozorovatel správně pochopit celou strukturu. Bostonské Park Square je neurčitou spojnicí hlavních ulic, křižovatka mezi Arlington Street a Commonwealth Avenue je naopak jasná a ostře vymezená. V zásadě stanice metra nemohou být zvláštní úsilí a péče, chceme-li vysvětlit složitý organismus křižovatek moderního systému cest.

Spojění více než dvou cest lze často těžko výstižně charakterizovat. Struktura cest musí mít jasnou formu, abychom byli schopni vytvorit si výrazný image. Jednoduchost tu chápeme více ve smyslu topologickém než geometrickém. Křižovatky, které se svým utvářením blíží pravému úhlu, jsou pro nás praktičtější, protože si je můžeme snadněji zapamatovat. Tyto jednoduché struktury se podobají pravoúhlým nebo vřetenovitě formovaným



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

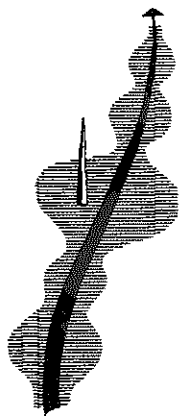
Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, **process evaluation** provides the feedback that allows a program to be



obrazcům, jako je například jednoduché, dvojité nebo trojité křížení, obdélník či několik vzájemně propojených os.

Cesty si nemůžeme představit jen jako zvláštní uspořádání individuálních prvků. Jedná se spíše o celou síť, která vyjadřuje typické vztahy mezi cestami, aniž by identifikovala některou z nich. To se ovšem týká sítí, které vykazují jistou soustavnost, ať už díky určitému směru, topologické vazbě anebo prostorovému uspořádání. Jednoduchá šachovnice kombinuje všechny tyto položky, i když neměnnost orientace a topologie místa už samy o sobě mohou postačit. Celkový image vynikne, jsou-li všechny cesty uspořádány v rámci jednoho topologického nebo směrového schématu a jsou vizuálně odlišitelné od ostatních cest. Proto efektivně vnímáme prostorové rozlišení mezi „Street“ a „Avenue“ na Manhattanu. Barva, místní vegetace nebo i výrazný detail můžou též posloužit k tomuto účelu. Dále je možno vzpomenout pojmenování a číslování domů a ulic, topografii a sklon terénu. Veškerá tato rozlišení v rámci sítě pomáhají pozorovateli při orientaci, jak co se týče následnosti, tak vzdálenosti.

Zdá se, že existuje lepší způsob, jak cesty nebo celé schéma uspořádat, což je stále důležitější ve světě velkých vzdáleností a vysokých rychlostí. Tento způsob by se dal nazvat „melodickým“ pro jistou analogii s hudbou. Různé situace a charakteristické znaky podél cesty, jako jsou významné prvky, prostorové změny či dynamické zážitky, mohou dohromady vytvořit něco jako melodii. Představujeme si ji a vnímáme ji jako určitou formu, kterou můžeme poznat až během jistého časového úseku. Tento image k nám bude promlouvat spíše jako ucelená melodie než jako série oddělených částí. Bude pravděpodobně tvořit uzavřený celek a bude pro člověka méně náročný. Tato forma může představovat klasický model, od počátku přes vývoj a jeho dovršení až k závěru. Může také mít subtilnější podoby, které nenaznačují nějaký konečný závěr. Příklad k San Francisku, který vede přes pobřeží, nám už může naznačit typ melodického uspořádání. Tato technika nám nabízí bohaté možnosti při navrhování a experimentování.

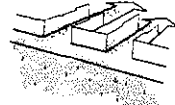


Okraje, stejně tak jako cesty, vyžadují jistou kontinuitu formy po celé své délce. Například okraj obchodní čtvrti může být důležitým prvkem, ale bude ho těžké nalézt, protože kontinuita jeho formy je nerozeznatelná. Určitý okraj něčeho získá na přesvědčivosti, když je viditelný i z odstupu a tak říkajíc z boku. Takový okraj označuje odlišnost v charakteru míst a zároveň i spojuje dvě sousedící oblasti. Náhlým přerušením a zároveň okrajem jsou například zdi středověkého města, průčelí obytných mrakodrapů v Central Park a také jasné přechody mezi vodou a pevninou. To vše jsou mocné vizuální dojmy. Nakonec když dvě rozdílně vyhlížející území leží vedle sebe, je jejich okraj, na němž se setkávají, jasný, a můžeme ho bez námahy číst.

Naopak tam, kde dvě sousedící oblasti nemají dostatečně odlišný charakter, musíme je rozlišit. Dá se říci, že toto rozlišení by se mělo dít na obě strany od okraje (ven a dovnitř). K tomu přispějí třeba i rozdílné materiály, velmi pravidelná a výrazná křivka anebo užití vegetace. Okraj může být utvářen tak, aby poskytoval pomoc při orientaci podél celého průběhu - například stoupáním nebo rozpoznatelnými objekty umístěnými v určitých intervalech. Jeden konec okraje má být nějakým způsobem odlišitelný od druhého. Když hraniční linie není souvislá a uzavřená, pak je důležité, aby aspoň její dva konce byly jednoznačně určeny. Toto určení tak zakotvuje celek, doplňuje ho a lokalizuje. Například image bostonského nábřeží není často vnímán jako pokračování břehů Charles River. Je to zřejmě proto, že zde chybí ono viditelné zakotvení, a proto se nábřeží vyznačuje neurčitostí a neuchopitelností. Tato situace oslabuje image celého Bostonu.

Okraj může být něčím víc než jen bariérou, pokud lze skrz něj proniknout - ať už tak, že jej lze přehlédnout očima, nebo fakticky přes něj projít. Takový okraj je pak spíše švem než bariérou a stává se jakousi linií vzájemného působení z obou stran.

Když nějaký významný okraj nabízí mnoho vizuálních i dopravních vazeb, pak se stává důležitým znakem, k němuž se dobře přiřadí vše ostatní. Jeden způsob zesilující zřetelnost určitého okraje je jeho zpřístupnění a větší míra využití, jako je otevření nábřeží dopravě nebo rekreaci. Jiná možnost by byla vybudovat vysoké okraje, které budou viditelné i z dálky.



is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an e

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front
Lines: Implementing
Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers workers in local welfare offices would have to inform their clients new policy and present this information in a positive, individual that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued routine patterns of collecting and verifying eligibility information, avoiding scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrated that reform was not fully implemented at the street level in many areas, and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karri the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program will be implemented well to have a reasonable chance of success. If the theory is not implemented well, the program will not have a reasonable chance of success.



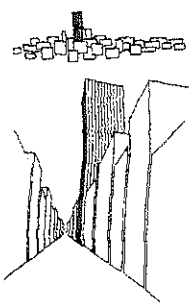
Podstatnou vlastností významných prvků, které se výrazně uplatňují při tvorbě image, je jejich jedinečnost, kontrast vůči pozadí nebo v rámci kontextu. Může to být silueta věže na pozadí nízkých střeš, květiny na kamenné zdi nebo čistá plocha v zanedbané ulici. Podobně se uplatní kostel mezi množstvím obchodů či nápadnost nějakého znaku vůči jinak souvislé fasádě. Samozřejmě, že prostorově výrazné objekty přitahují mimořádnou pozornost. Zvýraznění vlivu významných prvků a všech souvislostí můžeme dosáhnout částečným omezením jistých znaků na určitou plochu nebo platnou výškovou regulaci dodržíme u všech objektů mimo jednu budovu. Objekt je nápadnější, má-li velmi jasný tvar, jako je třeba sloup nebo koule. Je-li ještě navíc obohacen o detaily nebo má zajímavou texturu, pak lidské oko jistě zaujme.

Významné prvky nemusí být nutně velké. Může to být i klika domu, ale stejně tak celá kupole. Důležité je ovšem jejich umístění. Jestliže je významný prvek velký nebo vysoký, musí být v okolním prostoru dobře viditelný. Za jistých okolností se dostane pozornosti i menším prvkům, jako je dláždění nebo blízká fasáda, tedy díváme-li se nahoru nebo dolů.

Jakákoli místa změn v dopravním systému (uzly a místa, kde se musíme rozhodnout) jsou zároveň i místy intenzivnějšího vnímání. Tázání nám ukázali, že se to týká i obyčejných budov, pokud se nacházejí zrovna v těchto výrazných místech: byli schopni vybavit si je velmi jasně, zatímco výrazné objekty v nepřerušené linii se mohou jakoby ztratit.

Významný prvek působí mocněji, máme-li od něho větší odstup, a to i časový. Když se pohybujeme po městě, je pro nás užitečné moci stále vidět nebo tušit, kterým směrem se určitý prvek nachází. Objekt, který je dobře rozlišitelný, ať už je vzdálený či blízký, vnímaný během pomalého nebo rychlého pohybu v noci či ve dne, se stane stabilním zakončením při vnímání celku proměnlivého městského prostředí.

Intenzita určitého image vzroste, pokud prvky spojujeme s množstvím asociací. Může se jednat o výraznou budovu, která byla dějištěm historické události, anebo o fakt, že právě nápadně barevné dveře jsou vchod do našeho domu - takové prvky se pak stávají prvky významnými. Dokonce i pojmenování dodává na



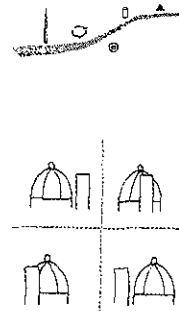
intenzitě, je-li ovšem jméno obecně známé a přijímané. Máme-li smysluplně utvářet své prostředí, musíme brát v potaz souhru imageability a asociací.

Jednotlivě se vyskytující významné prvky, i pokud jsou dominantní, mohou samy o sobě vytvářet jen slabé vztahy. Jejich rozpoznávání vyžaduje naši zvýšenou pozornost. Nacházejí-li se ve shluku, pak každý prvek shluku bude posilovat ostatní prvky více, než by se dalo čekat od prostého součtu působení - bude je spíše umocňovat. Obeznamení pozorovatelé nacházejí shluky významných prvků i v docela skromném „materiálu“ a závisí pak na těchto shlucích znaků, které by samy o sobě byly příliš slabé, než aby je zaznamenali. Tyto prvky mohou být sestaveny do souvislé sekvence. Tím se i cesta stane snadněji rozlišitelnou a pohodlnou už jen díky známému pořadí věcí. Nepravdělné ulice Benátek se nám poněkud zpřehlední až po první či druhé zkušenosti. Naštěstí je toto město opravdu bohaté na výrazné detaily, které jsme schopni brzy seřadit do sekvencí. Méně častá je snaha vytvářet z významných prvků seskupení, která mají jasnou formu a mohou nám naznačovat i směr, ze kterého je pozorujeme. Za příklad poslouží už vzpomínaný pár dominantních prvků Florencie, tedy kampanila a kupole dómu. Ty, viděny z různých stran, samozřejmě mění svou vzájemnou pozici.

Uzly jsou jakýmsi kotevními body města. Ve Spojených státech je ovšem jen zřídka k vidění, aby uzly měly jinou formu než jen nakupení určitých aktivit.

První podmínkou pro to, aby uzel poskytoval žádoucí percepční podporu, je dostatek jeho vlastní identity, jak jednotlivých, tak kontinuálních vlastností, například zdí, dlažeb, detailů a osvětlení. Roli tu hraje i vegetace, topografie a silueta celého uzlu. Výsledek ale musí být výrazný a musí tvořit nezapomenutelné místo, které nelze zaměnit s nějakým jiným. I to, s jakou intenzitou je to které místo používáno, posiluje jeho identitu. Nakonec místo samo o sobě může vytvářet vizuální formu tak výraznou jako třeba Times Square. Ovšem že najdeme i množství amerických nákupních center a dopravních tepen, kterým tyto vizuální vlastnosti zjevně chybí.

Uzel je ještě výraznější, jestliže je určitý a má ostré a ucelené hranice. Měl by obsahovat aspoň jeden nebo dva objekty, které



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing activity, **process monitoring**. Process evaluation investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

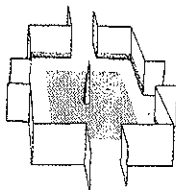
EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be



poslouží jako ohnisko pozornosti. Když uzel ještě k tomu dosáhne určité ucelené prostorové formy, stane se pro lidi přitažlivým. To je osvědčený návod, jak vhodně zformovat vyhraněné prostory města. Také existuje řada prostředků, jak vymezit a vyjádřit takový prostor třeba průhledy, překrýváním, modulací světla, perspektivou, sklony terénu, uzavřeností místa a jeho artikulací. Dokonce tu hrají roli i zvuky a systém pohybu.

Místo změny a rozhodování na cestě se často může shodovat s určitým uzlem. Tento bod k sobě bude vázat daleko více pozornosti obyvatel. Spojení mezi běžnou cestou a uzlem by mělo být jasné a výrazné natolik, jak to vidíme například v případě křižovatky. Cestující musí poznat, že vstupuje do uzlu, kde dochází ke změně, a musí být informován, jak komunikace pokračuje dál.

Tato místa zhušťování pak budou vyzařovat a podmiňovat charakter organizačního schématu širokého okolí. Ovšem pod podmínkou, že je zde jejich přítomnost patrná. Intenzivnější život určitého místa nebo jiné charakteristiky nás mohou také navádět směrem k uzlu. Uzlový prostor by měl být viditelný i zvenčí, anebo by měl uzel obsahovat vysoký významný prvek. Jak známo, život města Florencie se přirozeně točí okolo náměstí s domem a dalšího náměstí s radnicí zvanou Palazzo Vecchio. Obě náměstí jsou hlavními uzly města. Takový uzel opravdu může vyzařovat charakteristické světlo i produkovat zvláštní zvuky. Jejich přítomnost může být naznačována i symbolickými detaily v okolí, které zároveň odrážejí i určité vlastnosti samotného uzlu. Například platany v nějaké oblasti města mohou naznačovat blízkost náměstí, o kterém víme, že je osázeno právě těmito stromy. I prostor dlážděný kočičími hlavami nás může dovést k většímu dlážděnému místu.

Když je možné dobře se orientovat v samotném uzlu, rozpoznávat „nahore a dole, vpravo a vlevo, vpředu a vzadu“, pak takový uzel dobře naváže na širší orientační systém. Je to zřejmé v případě, kdy se určitá cesta vhodně, čistě napojí na jinou a tak vytvoří s celkem města velmi názorný spoj. V každém případě tu bude pozorovatel kolem sebe cítit přítomnost městské struktury. Pak také hned pochopí, kterým směrem se má dát, aby dosáhl svého cíle. Určitost místa je tak ještě obohacena kontrastem vůči celkovému image.

Je výhodné zkombinovat řadu uzlů tak, aby vytvářely vzájemně propojenou strukturu. Uzly mohou být úzce svázané svou blízkostí nebo tím, že je z jednoho uzlu na druhý dobře vidět. Tak je tomu například s objekty náměstí Svatého Marka v Benátkách anebo se stávkami na náměstí SS. Anunziata ve Florencii. Uzly na sebe mohou být napojeny cestami nebo okraji, ale také mohou navazovat třeba jen malým spojem anebo formální ozvěnou nějaké společné vlastnosti. Takové spoje mohou strukturovat celá velká městská území.

Městské oblasti v nejjednodušším smyslu jsou plochy mající homogenní charakter a jsou rozpoznatelné podle určitých znaků, které je prostupují, ale mimo tyto oblasti se nenacházejí nebo působí rušivě. Stejnorodost se může týkat prostorových kvalit. Příkladem jsou úzké a svažující se ulice na Beacon Hill v Bostonu. Nebo se jedná o určitou typologii zastoupenou například frontou řadových domů v South End. Podobně se uplatní styl objektů a topografie nebo typický rys objektů, jako jsou třeba bílá schodiště v Baltimoru. Sjednocujícím rysem může být i určitá barevnost, textura povrchu, užitý materiál, typ dlažby, měřítko a detaily fasád, druh osvětlení, vegetace či celá silueta místa.

Čím více se tyto vlastnosti vzájemně doplňují a překrývají, tím je dojem jednoty silnější. Jsou-li přítomny aspoň tři až čtyři tyto „tematické celky“, pak se budou účinně podílet na přesném vymezení konkrétního místa. Tázání lidí se obvykle shodlí na malém počtu těchto charakteristik, jako jsou zmíněné úzké sestupující uličky, cihlové dlažby, malé řadové domky či zapuštěné vchody na Beacon Hill. Některé z těchto vlastností oblasti jsou trvalé, zatímco jiné faktory se proměňují podle potřeby.

Když se fyzická homogenita spojí s intenzivním využitím a území má i nějaký zvláštní status, pak takové místo nepřehlédnete. Vizualní podoba Beacon Hill je ještě umocněna jeho prestiží rezidenční oblasti vyšších společenských vrstev. V Americe totiž vizualní charakter místa většinou neodráží jeho funkční využití.

Městské oblasti jsou zvýrazněny i určitostí a uzavřeností svých hranic. Bostonský projekt bytové výstavby na Columbia Point působí dojem ostrůvku. To může být vnímáno jako sociálně prob-



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program will be implemented well to have a reasonable chance of success.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. State welfare administrators recognized that to realize the program's goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the state level. The assessment revealed that the type of transaction expected by workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers used routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the reform. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas and revealed some of the reasons why it was not.

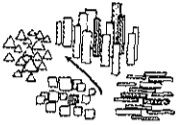
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?" *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



lematická okolnost, ale tvar Columbia Point je přesto vnímán velmi jasně. Navíc každý malý ostrov může mít svůj půvab a zvláštnost. Je-li nějaká oblast dobře rozeznatelná jako celek, například díky zvláštnímu panorámatu nebo konvexnosti či konkávnosti prostoru, pak je její vydělenost vůči okolí jen zpečetěna.



Oblast je uspořádaná i vnitřně. Najdeme její rozlišitelné podoblasti, které přesto vytvářejí celek. Objevují se tu uzly a z nich vyběhající osy, které budou svým spádem nebo jinými prostředky utvářet schémata cest. Oblast Back Bay je například rozčleněna sítí ulic pojmenovaných podle abecedního pořádku. Ty se na skicách objevují ve velmi jasné a jednoznačné formě, ale mají poněkud zvětšené měřítko. Ovšem skutečně uspořádané oblasti se podílejí na vytvoření výraznějšího městského image. Navíc takové místo informuje nejen o tom, že se nacházíte někde v místě X, ale i o tom, že poblíž místa X se nachází místo Y.



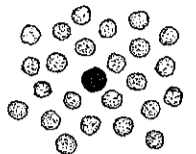
Je-li oblast správným způsobem vnitřně rozlišena, pak naznačuje i napojení na další vnější rysy města. Jak již bylo řečeno, hranice oblastí mají být proniknutelné a mají tvořit spíše švy než bariéry. Městské oblasti mohou být vzájemně spojeny juxtapozicí, přičemž je důležitá vzájemná viditelnost; mohou mít společný vztah k určité linii (okraji - pozn. překl.), uzlu, cestě nebo malé oblasti. Beacon Hill je například napojen na metropolitní jádro prostorným územím Boston Common, v němž také tkví velká část jeho půvabu. Taková napojení ještě podtrhnou charakter každé oblasti a zároveň velké městské části svazují dohromady.

Může existovat území, jehož prostorové vlastnosti není snadné popsat, i když je svým způsobem homogenní a je jasně strukturované a vymezené. Příkladem jsou vodní plochy. Takové prostorové území lehce odlišíme od prostorového uzlu - ten lze rychle přehlédnout (např. náměstí). Tehdy musíme přistoupit na jakousi hru s tímto proměnlivým prostorem, který poznáme až během časově náročného zkoumání. Do této kategorie zřejmě patřila i chůze ceremoniálními dvory Zakázaného města v Pekingu nebo sledování složitého průběhu kanálů starého Amsterdamu. Formy postupného poznávání prostoru mohou v člověku vyvolat velmi mocný image.

Vlastnosti formy

Tato vodítka urbanistického plánování lze shrnout i jiným způsobem - podle určitých obecných vlastností. Návrháři by se o ně měli zajímat:

1. **Výjimečnost** nebo výraznost objektu vůči pozadí: ostrost hraniče (jakou vytváří náhlé ukončení zastavěné plochy) či uzavřené místo (jako je uzavřené náměstí); kontrasty povrchu, formy, intenzity, složitosti, velikosti i druhu využití a umístění v prostoru. Příkladem je umístění jediné věže, bohatého dekoru či výrazného znaku. Tyto kontrasty mohou být viditelné třeba jen z nejbližšího okolí a mohou se vázat na konkrétní zkušenost pozorovatele. Jsou to vlastnosti, které pomáhají rozpoznat určitý prvek, učinit ho pozoruhodným, výrazným a zřetelným, odlišitelným. Když divák, který si chce vytvořit celkový obraz o městě, prohloubí svou znalost, stane se méně závislým na hrubých rysech města. S potěšením pak bude víc a víc vnímat kontrasty a zvláštnosti, které scénu obohacují.
2. **Jednoduchost formy**: jasnost a jednoduchost viditelných forem v geometrickém smyslu, vymezení částí (jasnost pravidelné sítě, pravouhelník nebo například tvar kupole). Formy tohoto typu se dají snadněji začlenit do městského image. Také jsme poznali, že pozorovatel stejně redukuje složitější útvary na jednodušší formy, až na jakousi vnímatelnou, praktickou úroveň. Některé prvky nemůžeme uvidět vcelku. Jejich tvar, přestože se bude jevit jako topologická deformace původní a jednodušší formy, přece jen zůstane dosti srozumitelný.
3. **Kontinuita**: průběh okraje nebo plochy („kanál“ ulice, silueta nebo ustupující průčelí budov), blízkost částí (shluk budov); opakování rytmického intervalu (nároží bloků domů); kontinuitu navodí i podobnost, analogie nebo harmonie povrchu, formy nebo funkčního využití, společný stavební materiál, opakující se rímalitová okna, příbuznost obchodních činností nebo užití jakýchkoli jiných společných znaků. To jsou vlastnosti, které nám pomáhají vnímat složitou fyzickou skutečnost jako celek se všemi vztahy, což dohromady skládá určitou identitu.
4. **Dominance**: převládání jedné části nad druhou, buď velikostí, intenzitou nebo zajímavostí. Celek vnímáme jako hlavní ele-



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program will be implemented well to have a reasonable chance of success.

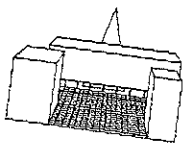
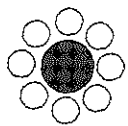
Chapter 2 / Tailoring

is operating. It might examine how consistent the services actually do with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for non-work. Welfare program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the state level and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by welfare workers and their clients under the new policy was exceeded. More than 80% of their interviews with clients, workers did not follow routine patterns of collecting and verifying eligibility information. Most workers did not provide scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for a large caseload about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

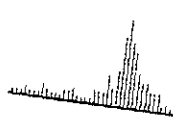
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?* (San Francisco: Policy Analysis and Management, 1998), 17(1):1-22.



ment obklopený shlukem prvků nedominujících. Tato vlastnost, stejně jako kontinuita, dovoluje nutné zjednodušení image, buď cestou zahrnutí jeho částí, nebo jejich vynechání. Fyzické charakteristiky, které jsou aspoň trochu patrné, například kolem Harvard Square.

5. *Jasnost spoje*: jsou to především zřetelné a jasné spoje a švy jako velké křižovatky nebo poběžné linie. Ukazují vztah a propojení věci, jako třeba stavby k místu, na kterém stojí, anebo stanice metra k příslušné ulici. Tyto spoje jsou strategickými body celé struktury, a proto by měly být zvláště dobře viditelné.
6. *Rozlišení směrů*: zahrnuje faktory, jako jsou asymetrie, spád terénu a také znaky, pomocí kterých rozlišíme jeden konec cesty od druhého. Jsou to například cesty jdoucí od moře, do kopce a směrem do centra města. Snadněji rozlišíme jednu stranu ulice od druhé, pokud je na jedné straně park. Podobně se uplatní i orientace podle světových stran, podle pohybu slunce nebo podle severojižních ulic. Rozlišení směrů je důležitým předpokladem při strukturování města ve velkém měřítku.
7. *Vizuální rozsah*: týká se vlastností, které zvětšují dosah a pronikavost naší představy, a to jak fyzické skutečnosti, tak symbolického významu. Zde hraje roli i prosklení domů či jejich umístění na pilotech a překryvání budov. Volné průhledy a panorámata prohlubují dojem prostoru (například pohledy z vyvýšených míst). Ohniska, úběžníky a komponování objektů v prostoru mohou podtrhnout dosažené kvality. Podobně může posloužit například výrazná křivka kopce v pozadí anebo zalomení ulice, která poté odhalí předtím neviděné objekty. Z určitých klíčů lze odvodit typ objektů (například vytušíme aktivitu odehrávající se na daném území, z charakteristických detailů si můžeme odvodit typ objektů v jejich sousedství). Všechny tyto vlastnosti nám umožňují uchopit rozsáhlý celek a umocňují naše představy - tedy jejich pronikavost, rozsah a hodnotu.
8. *Vědomí pohybu*: další podněty, na které pozorovatel reaguje, jsou vjemy kinestetické a vizuální, opírající se o skutečný nebo možný pohyb. Těmito způsoby si uvědomujeme sklon

- terénu, křivky, různé průniky. Prožíváme pohyb paralaxního i perspektivního charakteru. Při pohybu udržujeme určitý kurz nebo odbočujeme do jiných směrů a představujeme si příští body na své trase. Tim, že město poznáváme i skrze pohyb, stávají se tyto vlastnosti důležitými i při identifikaci částí a strukturování celku. Vnímáme-li získané poznatky uceleně, pak nám to dovolí říci: „Jed prvně doprava, pak zaboč doleva.“ Nebo: „Je to v ostré zatáčce.“ Nebo: „Po této ulici tři bloky odsud.“ Tyto vlastnosti posílí naši schopnost jasně vysvětlit nejenom směr pohybu, ale i určit vzdálenosti, ba pocítit celkový rychlostech vyžaduje takový postup stále zdokonalování.
9. *Časové série*: jsou vnímány v čase formou řazení jednotlivostí za sebou - pokud prvek navazuje na prvek, který je před ním, a na další, který je za ním. Příkladem je následnost významných prvků. Tež se to týká uspořádání těchto sérií způsoby, který vytváří jakoby ucelenou melodii: jednotlivé vývrcholení. Jednoduché sekvence jsou běžnou záležitostí, obzvláště podél známých cest. Vzácnější fenomén melodického uspořádání je důležitý při rozvoji metropolí. Můžeme si představit, že budou vznikat spíše celá schémata prvků než prvky samostatné a budou tvořit spíše ucelenou melodii než jen jednotlivé „tóny“. Ve složitém prostředí města bude možné použít i princip kontrapunktu, tedy pohybu protikladných melodických a rytmických schémat. Jsou to vyspělé metody pojmání prostoru, které se musí dále pěstovat. Pro rozvíjení teorie městských forem potřebujeme nové a svěží myšlenky, jež zohlední i časovou kontinuitu, a návrhářské archetypy, které jsou schopny vytvářet melodické sekvence prvků nebo vůbec prostoru, povrchu, pohybu, světla i situet.
 10. *Pojmenování a významy místa*: jedná se o nefyzické charakteristiky místa, které posilují schopnost určitého prvku vyvolat imageability. Pojmenování jsou důležitá při krystalizování identity místa. Příležitostně nám poskytují i klíčovou informaci (například název North Station). Systém pojmenování (například označení skupiny ulic písmeny abecedy) také pomáhá v uspořádání jednotlivých prvků. Význam a aso-



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

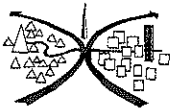
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

ciace mohou mít charakter společenský, historický, funkční, ekonomický či individuální. Dohromady vytvářejí sféru, která se nachází až za fyzickými hranicemi věcí, ale velmi posilují náznaky identity či struktury ve fyzické formě skryté.

Tyto vlastnosti ovšem nikdy nepůsobí izolovaně, vytržené z dalších vztahů. Když se objeví jen jedna z nich (jako například shodný typ použitého stavebního materiálu) nebo jsou určité kvality v kontrastu (například dvě oblasti jsou tvořeny stavbami stejného typu, ale mají úplně odlišnou funkci), pak celkový dojem může být slabý nebo bude potřeba zvláštní úsilí, aby se prostředí mohlo vůbec identifikovat a strukturovat. Jisté množství opakování, ba dokonce nadbytečnosti a zesilování je nutné. Území bude nezaměnitelné, jen když bude mít jasnou formu, charakter budov bude jednotný a území bude scelovat jednotné funkční využití. Takové území, navíc ostře ohraničené a jasně spojené se sousedními územími a vynikající svou zřetelností, bude v našich městech středem pozornosti.

Smysl pro celek



V diskusích o typech městských prvků se občas přehlídí fakt vzájemného působení částí v rámci celku. Přitom v takovém celku budou cesty vždy naznačovat i provazovat jednotlivé oblasti města a uzly; naopak uzly mohou spojovat nebo vyznačovat cesty; okraje spojují oblasti a významné prvky zase zvýrazní jádro oblastí. Jedná se o celistvou orchestraci těchto částí, která vše svazuje do nezaměnitelného a barvitého image. To má stejnou platnost i na metropolitní úrovni.

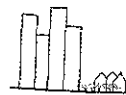
Pět městských prvků - cesty, okraje, oblasti, uzly a významné prvky - musí být posuzováno v rámci vhodných empirických kategorií. V souvislosti s touto činností lze shromáždit i množství informací. Do té míry, jak jsou tyto prvky využitelné, budou hrát roli stavebních dílů při práci urbanisty. Po zdařilé formulaci základních vlastností uvedených prvků bude potřeba uspořádat i celek. Charakter celku budeme poznávat postupně a jeho části budeme schopni vnímat jen v širším kontextu. Například podél cest rozvržené významné prvky budou mít image úplně odlišných vlastností, než kdyby všechny byly lokalizovány jen ve středu města.

Formy se snažíme uchopit takovým způsobem, aby průběžně navazovaly na mnohvrstvý image. Ať už jsou prvky vnímané nebo nepovšimnuté, statické či pohyblivé, budou po celý rok vždy působit jak ve dne, tak i v noci, zblízka i z odstupu. Hlavní významné prvky, oblasti, okraje, uzly i cesty by měly být čitelné v různých podmínkách a měly by být pojímány spíše konkrétně než abstraktně. Image, který vytvářejí, ovšem nebude neměnný. Například Louisburg Square je přece jiné v létě, než když zapadne sněhem, a kupole State House nezáří tolik v noci jako ve dne. Tyto kontrastní vlastnosti image jsou tím půvabnější, že jsou všeobecně známé. Člověk je schopen zapamatovat si nejen dva rozdílné obrazy města, ale dokáže ve své mysli obsáhnout i rozlehlou metropoli, což je jinak nemožné, a tím se může přiblížit k ideálnímu image celku.

Složitost moderního města nutně vyžaduje větší míru návaznosti. Zároveň ale představuje i zdroj pozitivních zážitků vycházejících z kontrastů a specializací. Naše studie věnuje velkou pozornost detailům a zvláštnostem města. Výraznost prvků a jejich uzpůsobení vzhledem k funkci a symbolickým rozdílným jen posilují unikátní charakter. Kontrasty budou silnější, když se tyto ostře odlišené prvky dostanou do blízkých a názorných vztahů. Každý prvek se tak stává intenzifikačním činitelem svého druhu.

Vizuálně hodnotné prostředí nemá sloužit jen běžným denním potřebám a nemá jen opakovat již zažitá poznatky a dojmy. Stejně důležitá je jeho role možného návodu a povzbuzení k novému poznávání. V dnešní složitě utvářené společnosti je mnoho vzájemných vztahů, které je třeba zvládat. V demokracii se obyčejně zavrhuje izolace a vyzdvihuje se individuální rozvoj člověka, včetně víry ve stále se rozšiřující komunikaci mezi skupinami. Jestliže má prostředí silný, uchopitelný rámec a velmi typické části, pak i výzkum nových problémů bude snadnější a přitažlivější. Jestliže strategickými těžišti jsou muzea, knihovny nebo jiné společenské prostory, které lidi samy přitahují, pak do nich vstoupí i ten, kdo by jinak zaváhal.

Základní topografie a přírodní podmínky nejsou už tak důležitými faktory při vytváření imageability, jako bývaly kdysi. Velká hustota osídlení a zvláště rozsah a výšková technického



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program that is implemented well will have a reasonable chance of

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an

EXHIBIT 2-1

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the program's goals, local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized manner that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the state level and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?" *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

vybavení moderních metropolí tento faktor často přehlídá - a tak se i při řešení problémů současných uměle vytvořených městských celků k specifické daného místa nepřihlíží. Ale ve skutečnosti by měl být charakter místa výsledkem jak lidských činů a tužeb, tak jeho původní geologické struktury.

Navíc, jak se město rozrůstá, stávají se výrazné přírodní útvary základními faktory celku a nezůstávají jen okrajovými epizodami. V této situaci má podnebí, běžná vegetace a formy velkých přírodních celků, jako jsou hory a hlavní toky řek, větší důležitost než lokální znaky. I proto je nakonec topografie stále významným faktorem, který posiluje důležitost místních prvků. Strmé kopce mohou vytvářet regiony, řeka a břehy zase vytváří silné okraje. Význam uzlů může být ještě podtržen, jsou-li v terénu umístěny na klíčových místech. Na moderní rychlostní komunikaci máme také výtečnou příležitost spatřit a pochopit rozsáhlou topografickou strukturu ve velkém měřítku.

Město samozřejmě nebylo postaveno jen pro jednu osobu, ale pro velké množství lidí různého původu, temperamentu, profese a sociálního zařazení. Naše analýzy naznačují podstatné odlišnosti ve způsobu, jak různí lidé své město chápou, na kterých prvcích jsou nejvíce závislí a které vlastnosti forem jsou pro ně žádoucí. Urbanista musí proto navrhnout město, které je bohatě vybaveno cestami, jasnými okraji, významnými prvky, uzly a oblastmi. Ve městě se neuplatňují jen jeden nebo dva tyto prvky, ale pracuje se v podstatě se všemi. Jen takové prostředí bude obsahovat dostatek vjemů pro různé pozorovatele a bude vyhovovat jejich osobitému vidění světa.

Zatímco někdo může poznat jistou ulici podle typické cihlové dlažby, druhý si zase vzpomene na její velkorysou křivku a třetí bude dokonce vědět, kde na ní najde i menší významné prvky.

Ale je zde nebezpečí, že zřetelná forma bude až příliš specializovaná - v prostředí je potřeba jisté plasticity. Jestliže v našem prostředí je jen jedna hlavní cesta, která vede k cíli, a jen několik mimořádných ohnisek a názorně oddělených oblastí, pak nám také zbude jen jeden způsob, jak si město snadno představovat. Taková situace nemůže dobře posloužit všem obyvatelům a dokonce ani jednotlivci, protože i jeho potřeby se časem mění. Neobvyklý pohyb takovými místy bude obtížný a rizikový. I mezilid-

ské vztahy tu utrpí vlivem své nehybné uzavřenosti a celá scéna se stane monotónní a omezující.

V Bostonu považují tázání za dobře uspořádané ty části, kde se cesty snadno a volně rozbíhají. Obyvatelé jsou ve výhodnější situaci, když mají větší možnost výběru komunikací, které vedou k cíli a jsou dobře uspořádané a rozpoznatelné. Podobnou hodnotu vytváří i síť překrývajících se okrajů, takže malé i velké oblasti pak mohou být vymezeny podle potřeby a libosti. Uspořádání městských uzlů odvozuje svou identitu z ústředních ohnisek, ale na okrajích může být neustálené. Výhodnější je pružnost než uspořádání s tuhými hranicemi, které by bylo nutno násilně rušit, pokud by oblast musela změnit svůj tvar.

Je také důležité zachovat některé velké a obecně přijaté formy, jako jsou výrazné uzly, klíčové cesty a sourodost území. V rámci velkého celku se má zachovat i jistá míra plasticity a bohatství možných struktur a náznaků, takže jednotlivý pozorovatel si může vytvořit svůj vlastní image. Ten by měl být nejen sdílitelný, spolehlivý a dostatečný, ale také pružný a odpovídající osobním potřebám člověka.

Občan dnes mění místo svého pobytu daleko častěji než v minulosti. Stěhuje se z jedné čtvrti do druhé a z města do města. Schopnost nového prostředí vyvolat působivý image mu umožní, aby se i v tomto novém prostředí začal cítit jako doma. Ale dnes se na dlouhodobě a postupně se vyvíjející image města můžeme spolehnout stále méně. Městské prostředí se totiž rychle vyvíjí, a stejně tak i funkce a techniky, jakými je proměňováno. Tyto změny obyvatele citově zraňují a zaviňují rozklad jejich vnímání image města. Techniky navrhování, o kterých jsme mluvili v této kapitole, se mohou stát užitečným přínosem pro udržení viditelné struktury města i jeho kontinuity, třebaže už došlo k masivním přeměnám. I přesto by určité významné prvky nebo uzly měly zůstat zachovány, tematické celky dávající čtvrti charakter by se měly začlenit do nové výstavby, některé cesty by se měly zachránit nebo aspoň dočasně zachovat.

Forma metropolí

Vzrůstající rozloha a rychlost, s jakou se našimi metropolitními oblastmi přepravujeme, způsobují mnoho nových problémů

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of the state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing evaluation, **process evaluation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

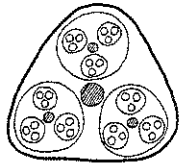
Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

při jejich vnímání. Metropolitní region se v dnešním prostředí stal platnou funkční jednotkou. Je proto žádoucí, aby se lidé s těmito již fungujícími celky ztotožňovali a snažili se i napomoci při jejich uspořádání. Nové způsoby komunikace nám dovolují žít a pracovat ve velmi rozlehlých a vzájemně závislých regionech. To nám také umožňuje vytvořit si image metropolitních regionů v rozsahu přiměřeném našim zkušenostem. Takové radikální proměny týkající se nových úrovní vnímání proběhly i v minulosti, kdy se člověk musel vypořádat s probíhajícími praktickými změnami způsobu života.

Jelikož v případě metropolitního regionu se jedná o značně rozsáhlé území, nemůže zde mít na každém místě imageability stejnou úroveň a intenzitu. Dominantní objekty zde budou mít rozsáhlejší pozadí - budou to ohniska a výplň, která obraz stmelí dohromady. Ale ať už je taková imageability intenzivní, nebo neutrální, budeme předpokládat, že každá část je jasně utvářena a bude viditelně spojená s celkem. Mohli bychom spekulovat i o tom, že image celého metropolitního regionu může být tvořen takovými prvky, jako jsou dopravní linie - expresní dálnice a letecké linky - či důležité nákupní uzly, dále velká území ostře orámovaná například vodní plochou nebo volným prostorem; nebo se zde uplatní i základní topografické znaky a možná i vzdálené a mohutné významné prvky.

Avšak problém nebude lehký, když se budeme zabývat rozvrhem celého území. Na to existují dvě metody, které důvěrně známe. Za prvé, celý region může být komponován pomocí statické hierarchie. Pak je například jedna oblast tvořena třemi menšími oblastmi a každá tato podoblast zase obsahuje další menší části a tak dále. Nebo se může jednat o opačný případ hierarchického uspořádání, kdy jakákoli daná část oblasti se zaměřuje k menšímu uzlu a tyto menší uzly jsou satelity jednoho hlavního uzlu. A všechny důležité uzly zase kulminují v jednom hlavním regionálním uzlu.

Druhá metoda pracuje s jedním nebo dvěma velmi výraznými dominantními prvky, ke kterým se může vztahovat množství menších prvků. Příkladem může být sídlo rozložené podél mořského pobřeží nebo návrh lineárního města, jehož tvar se odvíjí od jeho páteřní komunikace. Rozsáhlé okolí může být dokonce



rovnoměrně radiálně vztaženo k významnému prvku v krajině, jakým je třeba nejvýraznější kopec.

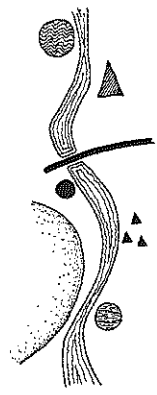
Obě tyto metody mají ve vztahu k problematice metropole své nedostatky. Hierarchický systém, ačkoliv se jeví jako vhodný ve vztahu k některým našim způsobům abstraktního myšlení, může nakonec navozovat dojem, že popírá spontánnost a složitost vazeb v rámci metropole. Každá tato vazba musí být vytvořena zahrnujícím a konceptuálním způsobem: vždy se snažíme dojít k obecnému a pak se vracíme zpět k jednotlivostem, a to dokonce navzdory tomu, že vše překlenující obecnost může mít se skutečnými vazbami někdy jen málo společného. Nabízí se přirovnání k celku knihovny, kde se předpokládá stálé fungování složitého, dokonale provázaného systému.

Naše závislost na přesvědčivém a nápadném dominantním prvku nám přináší bezprostřední prožívání různých vztahů a pocitu continuity. Stane se to ale problematickým, když se prostředí velmi rozroste. Aby se dominantní prvek uplatnil a plnil svou funkci, musí mít vhodné měřítko. Musí také zabírat přiměřený prostor tak, aby jeho vztah vůči menším prvkům byl zřejmý. Takovým prvkem může být například velká řeka, jejíž řečiště se vine tak, že se dotýká všech blízkých sídel.

Popsali jsme dvě metody, které je možné prozkoumat. Mohlo by být užitečné sledovat jejich úspěšnost při sjednocování tak velkého území. Cestování letadlem může problém zjednodušit. Tento zážitek se z hlediska vnímání může zdát spíš statickým než dynamickým, protože nám umožňuje uvidět celou oblast naráz.

Když uvažujeme o dnešním způsobu pojmání velkých městských celků, je jasné, že stále máme tendenci k jinému druhu jejich uspořádání, tedy řazení následností nebo dočasným, provizorním schématům. To jsou typické způsoby známé z hudby, dramatické tvorby, literatury nebo tance. Jednoduše si můžeme představit a zkoumat v prostoru formu po sobě následujících „událostí“ uspořádaných podél jedné linie. Příkladem je následnost prvků, které osloví člověka jedoucího po dálnici ve městě. S jistou dávkou pozornosti a vyzbrojení vhodnými prostředky můžeme získat smysluplnou, cennou zkušenost.

Měli bychom se také dotknout otázky reverzibility - možnosti pohybu v obou směrech. Série prvků pak musí mít formu



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program will be implemented well to have a reasonable chance of

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. The Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating clients about large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California. The assessment revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

sekvencí v tom nebo onom pořadí, čehož můžeme dosáhnout například zavedením symetrie kolem středového bodu. Nebo v souvislosti s tím, jak se problémy města stávají složitějšími, nějakým sofistikovanějším způsobem. Pořadí prvků je vnímáno nejen dvojsměrně, ale na mnoha místech i přerušovaně, jak to známe z kreslených seriálů. Takové sekvence bychom měli vytvářet. Pečlivě vytvářené sekvence, kdy postupujeme od úvodní části k získání prvních údajů, rozvíjející se a vedoucí k vyvrcholení a závěru, mohou zcela selhat, pokud například řidič vstoupí do řetězu sekvencí přímo v místě jejich vyvrcholení. Sekvence i přesto, že jsou na rozličných místech přerušované, musí mít dostatečnou imageability. To nás může vést od klasické formy typu začátek - vyvrcholení - závěr k jiným formám, které jsou už z podstaty věci nekonečné, ale přece navazující a proměnlivé, podobně jako je tomu v jazzu.



Tyto úvahy se zatím týkaly uspořádání podél jedné linie pohybu. Části města mohou být organizované i pomocí sítě tvořené výše popsanými sekvencemi. Žádná cesta, kterou jsme zkoumali, nesplňovala tyto požadavky dokonale. Možné by to bylo, kdyby cesty vytvářely nějaký jednoduchý obrazec - například kdyby se radiálně sbíhaly.

Je daleko obtížnější představit si místa v pravidelné síti, kde se linie protínají a kříží a kde se sekvence rozvíjejí do čtyř směrů. Na poněkud složitějším stupni je tento problém jistým způsobem podobný načasování průběžného systému světelného dopravního značení v síti ulic.

Dokonce je představitelné, že při „komponování“ bychom mohli využít i kontrapunktu podél jedné linie nebo od jedné linie k druhé. Jedna posloupnost prvků, kterou lze nazvat melodií, se může stavět do určitého kontrastu vůči další melodii. Ovšem takové modely si musí počkat na dobu, kdy tu bude dostatečně pozorné a kritické publikum.

Přesto ale tato dynamická metoda, opírající se o organizaci sítě tvořené formovanými sekvencemi, se zatím nezdá být tou úplně ideální. S životním prostředím totiž stále ještě nezacházíme jako s celkem, ale jen jako se souborem částí - sekvencí, uspořádaných jednoduše vedle sebe. Už jen intuitivně si můžeme představit, že by tu mohl existovat nějaký způsob, jak vytvořit celé schéma.

Takové schéma může být vnímáno a rozvíjeno jediné postupně, skrze jednotlivé části. třeba i v přerušovaném nebo obráceném pořadí. Ačkoli jsou pocíťovány jako celek, nemusejí být příliš uceleným schématem, které má jen jeden střed nebo izolující hranice. Hlavním rysem by naopak měla být kontinuita sekvencí, kdy se každá část prolíná do následující, a to ve smyslu nekonečného propojování v kterémkoli směru a na všech úrovních. Budou zde i určité zvláštní části, které člověk vnímá velmi intenzivně a zdají se být více uspořádané. Ale území jako celek by mělo být souvislé a mělo by být možné vhodným způsobem je mentálně prozkoumávat. Tato úvaha je však už značně spekulativní a těžko bychom našli nějaký konkrétní příklad.

Možná že uvedený model celku ani nemůže existovat. V takovém případě zůstává možnost dřív zmiňované metody využít při pořádání velkých oblastí, kde se nutně uplatní hierarchie, dominantní prvky nebo organizovaná síť sekvencí. Doufejme, že tyto metody nebudou potřebovat nic více než dohled nad plánováním metropolitních regionů, nyní realizovaný z jiných důvodů - ale to ještě zůstává k úvaze.

Proces navrhování

Jakékoli fungující městské území má svou strukturu a identitu, byť jsou přítomny třeba jen ve slabé míře. Tak například Jersey City představuje jen určitý posun směrem od naprostého chaosu, a kdyby tomu tak nebylo, stalo by se neobyvatelným. Skoro vždy je potenciálně mocný image města zastřen bezprostřední situací, jako je tomu například s polohou Palisades v Jersey City a jejich vztahem k Manhattanu. Častým problémem je pak citelné přetvoření již existujícího prostředí, kdy se snažíme odkrýt, obnovit a zachovat podstatný image města, řešit složitosti spojené s jeho vnímáním a především se pokoušíme dobrat se jeho skryté struktury a identity v panujícím zmatku a nepořádku.

Návrháři se setkávají s tvorbou nového image i tehdy, když probíhají rozsáhlé přestavby. Tento problém je významný zvláště při rozšiřování předměstí našich metropolitních regionů, kde je nutné rozlehlé plochy, které jsou v podstatě novou krajinou, nějak percepčně uspořádat. Zde už přírodní podmínky dávno nejsou dostatečným vodítkem při strukturování prostoru: kvůli

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not im-

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. Welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the state level and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin A. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

měřítka a intenzitě celého rozvoje. Při současném tempu výstavby už nezbyvá čas na pomalé a rozvážené uspořádávání celkové formy menšími, individuálními silami. Proto daleko větší měrou než dříve závisíme na vědomě zpracovaném návrhu - na uvážlivé proměně světa, aby výsledek uspokojoval naše smysly. Ačkoli se nám nabízí bohaté zázemí dřívějších příkladů z urbanistického navrhování, postupy, které budou dnes účinné, se musí odehrávat v jiném prostorovém a časovém horizontu.

Tvorba i přetváření prostoru by se měly řídit podle jakéhosi „vizuálního plánu“ města nebo metropolitního regionu. Takový plán by měl obsahovat soubor doporučení a kontrolních mechanismů zabývajících se vizuální formou v městském měřítku. Příprava takového plánu může začít analýzami stávající formy a představ, které si o určitém území vytvořila veřejnost, zpracovaných podle technik vycházejících z této studie. Postup je detailně popsán v příloze B. Tyto analýzy by měly vyústit do série schémat a zpráv ilustrujících významné obecné image a základní vizuální problémy a možnosti území. Také by se sem měly zahrnout kritické otázky image, vlastností a vzájemného vztahu prvků i detailní informace o možnostech změny.

Tvůrce může tento vizuální plán rozvinout v městském měřítku a jeho cílem by mělo být posílení a upevnění obecného image města. Urbanista k tomu může využít získané analytické podklady, ale neměl by se jimi nechat svazovat. Ve vizuálním plánu se může předepsat umístění nebo nutnost zachování významných prvků, rozvoj vizuální hierarchie cest, zřízení tematických celků pro dané oblasti a vytvoření či přesné vyjasnění uzlových bodů. Ale především se to bude týkat vzájemných vztahů mezi jednotlivými prvky, vnímání při pohybu prostorem a konceptu města jako úhrnné vizuální formy.

Podstatné fyzické změny v prostředí ale nemohou být opodstatněny jen estetickými výsledky, vyjma místa, která jsou strategická. Vizuální plán může ovlivnit i formu fyzických proměn, které se v prostředí dějí z jiných důvodů. Takový plán by se měl pořizovat v souladu se všemi dalšími aspekty plánování regionů, takže se pak stane běžnou, nedílnou částí celkového plánu. Stejně tak jako všechny další části tohoto plánu bude průběžně revidován a rozpracováván.

Dohled nad vizuální formou města zahrnuje například kontroly při zónování, poradní posudky, přesvědčivé působení na soukromé návrhy, ale též striktní kontrolu kritických bodů a ovlivňování podoby občanského vybavení, ba i dálnic.

Takové techniky se v principu příliš neliší od způsobů kontroly používaných i ve snaze dosáhnout jiných cílů v plánování. Možná že bude daleko složitější pochopit problematiku a rozvinout nezbytné tvůrčí schopnosti než získat potřebný vliv, když už je cíl jasný. Ještě mnohé musí být vykonáno předtím, než budeme mít velmi účinné mechanismy kontroly.

Konečným cílem takového plánu není fyzický tvar stavby samotné, ale kvalita image v lidské mysli. Rovnou měrou bude užitečné rozvíjet image města ovlivňováním jeho pozorovatelů tím, že je naučíme své město *vnímat*, všimnout si jeho rozličných forem a jejich vztahů a souladu. Obyvatele města bychom měli přivést do ulic a studenty bychom měli na všech stupních škol poučovat, a tak by se z města mohla stát jakási živá ukázka naší společnosti i s jejími nadějemi. Takové vzdělávání by se mohlo použít nejen pro rozvoj městského image, ale také k přeorientování po znepokojivých změnách. Umění tvorby měst totiž čeká na informované a kritiky schopné publikum. Vzdělávání obyvatel a fyzická přeměna měst jsou součástí nepřetržitě probíhajícího procesu.

Zvyšování vnímavosti zúčastněných a obohacování jejich zkušeností jsou cennější než vytváření pouhé formy. Proces přetváření města za účelem zlepšení jeho imageability může celkový image zaostřit, i když výsledná fyzická forma může působit až neobratně. Podobně začíná vidět svět kolem sebe například amatérský malíř nebo někdo, kdo je hrdý na to, jak vymaloval svůj obývací pokoj, a hned posuzuje ostatní. Ovšem takový proces se může stát neplodným, pokud v rozumné míře nepodléhá jisté kontrole a posouzení. Ale i toto jinak nevhodné a neobratné „zkrášlování“ města může samo o sobě zvýšit iniciativu občanů a posílit pocit soudržnosti.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of improving the situation. It is not unusual to find that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually de goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program mana program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers workers in local welfare offices would have to inform their clients new policy and present this information in a positive, individual that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued routine patterns of collecting and verifying eligibility information using scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin A. the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

V.

NOVÉ MĚŘÍTKO

Již v první kapitole jsme poukázali na mimořádnou povahu vnímání města a z toho jsme odvodili, že umění urbanistického navrhování se musí podstatně odlišovat od jiných uměleckých disciplín. Jako ústřední podmínku při požitku a potěšení z užívání měst jsme vybrali živost a celistvý image městského prostředí.

Image města je výsledkem dvojsměrného procesu, který probíhá mezi pozorovatelem a pozorovaným objektem a při kterém hlavní roli hraje vnější fyzický tvar, z něhož tvůrce při navrhování vychází. Také jsme rozlišili pět základních prvků, které image města spoluvytvářejí. Zmínili jsme se o jejich rozdílných vlastnostech i o jejich vzájemných vztazích. Značná část údajů užívaných v naší diskusi pocházela z analýz formy a obecného image, který si o centrálních částech tří amerických měst vytvořili občané. Při pořizování těchto analýz jsme rozpracovali metody průzkumu v terénu a vzorových rozhovorů zabývajících se pojmem imageability.

Ačkoliv většinou se práce omezila pouze na zkoumání identity a struktury jednoduchých prvků a jejich uskupování do malých souborů, výsledek by měl směřovat k budoucí syntéze formy města. Základním požadavkem pro budoucnost je, aby image

celého metropolitního regionu byl jasný a komplexní. To by umožnilo vnímat město na nové úrovni, která bude přiměřená fungujícím celkům. Uspořádání image v tomto měřítku přináší zcela nové tvůrčí problémy.

Prostředí velkého měřítka, které má schopnost vytvářet dobrý image, je dnes spíše vzácností. Prostorová organizace současného života, rychlost pohybu i rychlost a měřítko nové výstavby vedou k novým možnostem a nutnosti utvářet prostředí skrze jeho promyšlené utváření. Naše studie, byť jen elementárním způsobem, upozorňuje na tyto cesty navrhování. Hlavní myšlenkou těchto úvah je, že i rozsáhlé městské prostředí může zahrnout senzuační formu. O navrhování takové formy se však dnes zřídka někdo pokouší. Celý problém se dokonce zanedbává a degraduje na kusou aplikaci architektonických a urbanistických principů.

Je zřejmé, že forma města nebo celé metropole nebude nějaký gigantický systém rozčleněný do izolovaných částí, ale složité, souvislé celkové schéma, které přesto zachovává možnosti proměny. Také musí brát ohled na způsob vnímání tisíců obyvatel města, musí vzít v úvahu možné budoucí změny funkce a významu a musí být vnímavá k formování nových představ. Musí své pozorovatele doslova zvát k tomu, aby svět prozkoumávali.

Po pravdě potřebujeme takové prostředí, které není jen jednoduše uspořádané, ale které je také poetické a symbolické. Takové prostředí pak může vypovídat o jednotlivcích i celé společnosti, o jejich tužbách, o historických tradicích, přírodních podmínkách i složitých funkcích a tendencích městského světa. Jasnost struktury a živost identity jsou ale prvními kroky, jak zde rozvíjet vyhraněné symboly. Město, tím že se jeví jako pozoruhodné a dobře uspořádané místo, by mohlo být základem při seskupování a organizaci zmíněných významů a asociací. Takový význam místa už sám o sobě obohatí každou lidskou aktivitu, která se zde odehrává, a oživí zasuté stopy vzpomínek.

Město je intenzitou života a velkým nahuštěním rozdílných lidí romantickým místem bohatým na symbolické detaily. Spojuje v sobě obojí, jak nádheru a velkolepost, tak i veškerý děs a hrůzu jakožto „krajina našeho zmatení a chaosu“, jak to nazývá Flanagan.²⁷ Když je prostředí opravdu čitelné a jasné, pak může být pocit strachu a zmatení nahrazen požitkem z bohatosti a síly okolní scény.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of improving the situation. It is not unusual to find that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered to appropriate goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers' goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with routine patterns of collecting and verifying eligibility information without scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin A. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?* *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Při rozvíjení image města bude stejně důležité poučení, jak se dívat, i přeměna toho, na co se díváme. Dohromady to už vytvoří proces, který cirkuluje nebo možná postupuje spirálovitě: vizuální vzdělávání podněcuje občany, aby jednali v souladu s vizuálním světem, a to je zpětně přinutí k tomu, aby se dívali daleko intenzivněji. Vysoce rozvinuté umění urbanistického navrhování je spojeno s výchovou pozorné a kritické veřejnosti. Jestliže se toto umění bude rozvíjet současně s veřejností, pak budou naše města pro miliony svých obyvatel zdrojem každodenního potěšení.

PŘÍLOHY

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of improving the situation. It is not unusual to find that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually de goals of the program, whether services are delivered to appropri well service delivery is organized, the effectiveness of program mane program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goal of reducing welfare dependency, workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized manner that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly different from the type of transaction that had been the norm. More than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin A. Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?" *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

A

NĚKTERÉ ODKAZY K PROBLEMATICE ORIENTACE

Informace týkající se image prostředí můžeme najít na mnoha místech. V nové a starší literatuře, v záznamech cestovatelů, v novinových článcích a v psychologických a antropologických studiích. Takové odkazy jsou sice roztroušené, ale na druhé straně jsou také časté a poučné. Probíráme-li se v tomto materiálu, dovíme se ledacos o tvorbě image, jeho vlastnostech i o uplatnění v sociální, psychologické, estetické a praktické sféře života.

Z antropologických studií se dovídáme, že primitivní člověk byl hluboce vázán na krajinu, ve které žil, kterou poznával a pojmenovával její části. I nás běžně tázaní informovali o svém zájmu o geografii, uvedli množství názvů, které patří třeba i neobydlené krajině. Přírodní prostředí bylo též neoddelitelnou součástí života všech primitivních kultur. Lidská činnost harmonicky spolupůsobí s krajinou. Často se člověk s určitou krajinou identifikuje do té míry, že ji není schopen ani opustit. Pro něj totiž představuje formu kontinuity a stability v jinak nejistém okolním světě. ^{4, 38, 55, 62}

Obyvatelé Tikapie v souostroví Santa Cruz v Tichomoří říkají:
Krajina a země zůstanou, i když člověk zemře. Vysiluje se a slábne, až je nakonec do země pochován. Na povrchu země se zdržujeme jen krátký čas, ale krajina trvá stále.¹⁹

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success in the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented well. It is not unusual to find that programs are not implemented well. It is not unusual to find that programs are not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered to appropriate goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goal, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the state level and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin M. Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Takové prostředí skýtá samo o sobě plno významů, a tím i jeho image je silný a živý. Určitá posvátná místa mohou mít mocný obsahový náboj, jasné rozlišení částí a velké množství pojmenování. To vše silně přitahuje naši pozornost. Akropole v Aténách je místo přímo nasycené dlouhou kulturní a duchovní historií. Bylo zřejmě pojmenováno, rozděleno kus po kuse a snad i kamen po kameni pro samotné bohy. Tato skutečnost velmi znesnadňuje rekonstrukci památek. Emily Gap v MacDonnell ve střední Austrálii je rokle, která je jen 100 yardů dlouhá a 30 yardů široká, a přece pro místní domorodce představuje celou galerii legendárních míst.⁷² V oblasti Tikopia je takzvaná Marae, což je posvátné vykáčené místo v lese, obdélníkového tvaru, které se rituálně používá jen jednou v roce. Obsahuje asi dvacet pojmenovaných míst.¹⁹ Ve vyspělejších kulturách může tuto roli svatého místa plnit i celé město, jako třeba iránský Meshed nebo tibetská Lhasa.^{16, 48} Tato města jsou plná významných jmen, příběhů a vzpomínek, výrazných objektů a posvátných míst.

Představy o prostředí jsou trvalou součástí i naší praktické výbavy, ovšem mnoho našich současníků už takový image nevnímá tak intenzivně jako lidé v minulosti. V knize C. Lewise najdeme popis fantastického vstupu do vědomí jiného člověka, kdy můžeme vidět cizí představy o vnějším světě.⁴⁹ Má tu být stále šero a není tu nic, co by připomínalo oblohu. Zahlédneme zde jen neurčité nazelenalé tvary bez vnitřní konstrukce, spíše skvrny. V nich nakonec rozpoznáme podivné stromy. Pod nohama je cosi měkkého, co barvou připomíná trávu, i když nerozeznáváme jednotlivá stébla. Čím déle si vše prohlížíme, tím více jsou tvary rozmazanější a neurčitější.

Image prostředí má jedinečnou, významnou funkci - umožňuje náš smysluplný pohyb prostorem. Dobrá představa o prostředí může znamenat pro primitivní kmen otázku života, nebo smrti. Středoaustralský kmen Luritcha byl ze svého území vypuzen čtyřletým suchem. Lidé přežili jen díky topografické paměti jednoho starce.⁵⁵ Ten ze své zkušenosti, doplněné vyprávěním praotců, věděl o řetězci malých vodních zdrojů, které jim nakonec umožnily přežít a přejít zpustošenou krajinou do bezpečí. U plavců jižních moří hrála zase velký význam jejich schopnost orientovat se podle hvězd a rozlišovat jednotlivé proudy a barvy

v moři. Protože když se člověk rozhodne dosáhnout vzdáleného cíle, jedná se obvykle o hazard. Jak bylo řečeno, vědomosti tohoto druhu lidem umožňovaly smysluplný pohyb, který mohl vést k zlepšení jejich životních podmínek. Na Karolínách v Tichomoří byla například slavná domorodá škola navigátorů. Protože lidé ze zdejšího kmene měli takové znalosti, věnovali se pirátství a napadali ostrovy v širokém okolí.

Navigační schopností se dnes mohou jevit jako méně potřebné. Názor ovšem změním, když si představíme člověka, který po úrazu hlavy ztratil schopnost uspořádat si obraz svého okolí.^{15, 47, 51} Bude možná myslet a mluvit celkem rozumně, dokonce dokáže i rozlišovat jednotlivé objekty. Ale nebude schopen sestavit jednotlivé image objektů do uceleného systému. Takový člověk nenajde znovu prostor, který právě opustil. Bude se bezcílně toulat, dokud ho někdo nezavede domů anebo dokud náhodou nenarazí na nějaký jemu známý detail. Účelný pohyb je podmíněn složitou operací naší paměti, která si vybavuje následnost výrazných detailů, jež jsou tak říkajíc v dohledu. Místa obvykle identifikovaná na základě kontextu mnoha objektů mohou být rozeznána i jiným způsobem - pomocí jednoho výrazného symbolu. Tak poznáme určitou ulici podle čísla tramvaje, která tudy projíždí. Pakliže jsou tyto symboly změněny, člověk se může i ztratit. Celá situace se podobá zvláštním způsobem našemu tápání v neznámém městě. V případě vzpomínaného poškození mozku je tato situace daná a má jistě vliv i na citový a praktický život člověka.

Strach, že se ztratíme, vychází z naší závislosti na okolí, které nám umožňuje orientovat se při pohybu. Jaccard zaznamenal příběh domorodých Afričanů, kteří ztratili orientaci.³⁷ Byli zachvázeni panikou a divoce pobíhali po krajině. Witkin⁸¹ zase vypráví o zkušeném pilotovi, který při letu ztratil výškovou orientaci a popsal to jako nejhroznější situaci svého života. Jiní spisovatelé^{5, 52, 76} popisují fenomén dočasné dezorientace v moderním městě, včetně pocitů, které tuto situaci doprovázejí. Binet se zmiňuje o muži, který se cestou z Paříže do Lyonu zoufale snažil vystoupit u předměstského nádražního skladiště, o kterém si podle svého mylně vytvořeného image myslel, že je jeho cílovou stanicí.⁵ Jinému muži bylo nevolno, když se zdržoval ve

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an ex

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for s Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymaker workers in local welfare offices would have to inform their clients new policy and present this information in a positive, individual that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about Pays program and observed a number of meetings with client information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued routine patterns of collecting and verifying eligibility information using scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level in C revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Boss, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program will be implemented well to have a reasonable chance of success if the theory is not imple-

městě, ve kterém se nevyznal. Tvrdšíjné Ipění na mylně vytvořené představě o prostředí je popsáno v mnoha pramenech.²⁹

Na druhé straně o velmi umělém a zdánlivě obsahově neutrálním laboratorním bludišti Brown říká, že se u lidí vyvinul jistý vztah k významným prvkům, které jim byly povědomé. Například to byl hrubý povrch jedné desky v bludišti.³

Nalézání cest je původní funkcí image prostředí, ale též báží, z níž se odvíjejí emocionální vazby. Tento image je cenný nejen jako podklad pro hledání směrů a tras, čili jaksí bezprostředně, ale též představuje obecný rámec, ve kterém může jednotlivec jednat nebo na něj svými znalostmi navazovat. Podobá se to tak trochu článkům víry nebo společenským konvencím, které nám pomáhají pořádat jak fakta, tak i možnosti.

Rozlišitelná krajina může manifestovat i přítomnost lidské skupiny a jejich symbolických míst. Malinowski, když mluví o zemědělství na ostrovech Trobriand u Nové Guineje, vzpomíná na stromy převyšující džungli nebo mýtiny, které signalizují přítomnost vesnice či skupiny tabuizovaných stromů.⁴⁶ Podobně i v benátské rovině štihlé věže kampanil již zdálky naznačují přítomnost města. Stejným způsobem se uplatňují síla farmářských usedlostí na americkém Středozápadě.

Image prostředí může působit ještě dál - jako organizující nástroj lidských aktivit. Tak například na ostrově Tikopia byla na stezkách vytvářena odpočívadla, která lidé užívali denně na cestě do práce a z práce.⁴⁹ Tato místa dodávala určitou formu každodenní „přepřevě“ pracovních sil. V posvátné části ostrova zvané Marae je lesní mýtiny přímo nahuštěná pojmenovanými, významnými místy. Přesnost jejich rozlišení hrála velkou roli při organizování složitých rituálů. Ve střední Austrálii se kdysi legendární hrdinové domorodců pohybovali po tak zvaných snových cestách, a právě tyto trasy jsou silným prvkem v image krajiny. Na nich se zde domorodci cítí bezpečni.⁵⁰ Autobiografická novela Pratoriniho vypráví o lidech, kteří na svých procházkách chodí denně po ulicích - ty však mezitím již zanikly. Jsou to jen myšlené dráhy ve zbouraných a prázdných částech Florencie.⁵⁶

Jindy rozlišování a uspořádání prostředí může představovat jistý základ pro pořádání našich vědomostí. Rattray mluví s velkým

obdivem o kouzelníkovi kmene Ašantů, který usiloval o to, aby ve svém lese znal jménem každou rostlinu, zvíře i hmyz. Snažil se také, aby chápal jejich spirituální vlastnosti. Pak byl opravdu schopen „číst“ takový les jako složitý, neustále využívaný dokument.⁶¹

Krajina hraje i sociální roli. Pojmenované a všem známé prostředí zásobuje svými podněty a symboly kolektivní paměť. To skupinu spojuje a umožňuje, aby její členové spolu komunikovali. Krajina zde slouží jako ohromný mnemotechnický systém sloužící k udržení historie a ideálů skupiny. V této souvislosti Porteus popírá, že by lidé australského kmene Arunta měli nějakou zvláštní paměťovou dispozici, i když jsou schopni opakovat extrémně dlouhé tradiční příběhy. Každý detail krajiny je totiž klíčem k nějakému mýtu a každá scénérie jim připomíná jejich společnou kulturu.⁵² Maurice Halbwachs dochází ke stejnému závěru ve vztahu k současné Paříži. Říká, že její stabilní fyzická scénérie je mocnou silou, která Pařížany poutá dohromady a umožňuje jim i důvěrně komunikovat.⁵⁴

Symbolické uspořádání krajiny může napomáhat při překonávání strachu. Vytváří také bezpečný citový vztah člověka k prostředí. Citace týkající se středoaustralského kmene Luritcha objasňují tuto kvalitu:

Každé dítě kmene se rodí ve stínu těchto obrovských, zvláštních skal. Jsou tak ohromné, že probouzejí fantazii i u bílého muže, jehož oči už viděly hodně úžasných věcí. Legendy se tu spojují s místní historií lidu. Jsou proto zdrojem velkého uspokojení a pohody. Tyto velké skály naznačují trasy putujících duchů předků. Vytváří se tím důvěrný vztah mezi předky a živými. Legendy a mýty jsou více než jen příběhy, které vyprávíme, abychom překlenuli temnoty noci. Jsou to prostředky, kterými se divoch obrňuje proti strachu a věcem úžasným a neznámým. Mysl primitiva je mučena úzkostí vycházející z jeho osamělosti. Není proto divu, že se chytá něčeho tak obrovského, lhostejného, nepřátelského. Příroda vyvolává vzpomínku na významná údobí kmenové historie, kterou prostřednictvím magických úkonů uchopují.⁵⁵

V situacích, které jsou méně znepokojivé, je zde patrný příjemný pocit důvěrnosti s krajinou a „správnosti“. Eskymák z kmene

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program implemented well to have a reasonable chance of success. If the program is not implemented well, it will not have a reasonable chance of success.

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an ex-

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goal, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued routine patterns of collecting and verifying eligibility information using scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Brogan, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Netsilik komentuje tuto staronovou ideu svými slovy: „být prostě obklopen pachem vlastních věcí“. Opravdu samo rozlišení a pojmenování prostředí zvyrazňuje a prohlubuje poezii lidské zkušenosti.

Průsmyky v Tibetu mívají názvy jako například Supí překážka nebo Průsmyk železné dýky. Jsou nejen velmi popisné, ale jsou i poetickým echem tibetské kultury.³ Jeden antropolog poznamenává o krajině kmene Arunta:

Kdo to nezažil, nemůže ocenit živoucí skutečnost mýtů. V krajině, kterou jsme projeli, rostl jen porost mulga a pár gumovníků, v pozadí jsme viděli nízké i vysoké horské pásy a otevřené pláně. A přece byla tato krajina scénou mnohých dějů a místní historie... Příběhy byly tak živé, že i vědec, který je zkoumal, měl pocit, že se jedná o obydlí plný děje, s lidmi procházejícími sem a tam.⁵⁴

Dnes máme sice promyšlenější způsoby, jak popisovat své prostředí zavedením souřadnic, systémů číslování nebo abstraktním pojmenováním, ale často přehlédneme krásu živoucí skutečnosti a dokonalých forem.⁴⁰ Wohl a Strauss ukazují množství příkladů lidského úsilí vytvořit jakýsi těsnopis předmětných symbolů vhodných pro obyvatele města, aby si mohli uspořádat své dojmy a aby mohli vůbec zvládat své denní činnosti.⁵²

Hodnotu imageability si můžeme uvědomit například při četbě Proustova dojemného popisu věže kostela v Cambrey, kde v dětství trávil letní měsíce. Nejenom že toto místo symbolizuje a jakoby ukotvuje celé město, ale i hluboko vstupuje do každé denní činnosti. Zážitek, který zůstal v chlapecké duši jako zjevení, autor připomíná v pozdních letech svého života:

K té věži se člověk musí stále vracet. Ovládá vše a shromažďuje i všechny domy kolem své nečekaně vyrážející špičky.⁵⁷

Typy referenčních systémů

Image prostředí mohou být pořádné různým způsobem. Může to být abstraktní a zobecňující systém, ale někdy mohou být informace sděleny doslovně. Jedná se tedy o různé možnosti, jak můžeme referovat o určitém místě nebo o vztazích jeho výrazných částí. Například sibiřští Čukčové rozeznávají až dvacet dva trojrozměrně pojatých směrů, které jsou zakotveny vůči slunci.

Zahrnují zenit, nadir (podnožník - pozn. překl.), rozlišují půlnoc - sever, i poledne - jih. Tyto směry jsou pevné a k nim náleží dalších osmnáct. Ty jsou určovány momentální pozicí slunce v různých časových intervalech, jak ve dne, tak v noci i během ročních dob. Tento kontrolní systém byl například používán k tomu, aby určoval správnou orientaci ložnic domorodců.⁶ Mikronéští plavci zase používali přesný orientační systém, který nebyl symetrický, ale byl vázán na měnící se postavení hvězd směrem k ostrovu. Počet orientačních směrů se zde pohyboval mezi dvaceti osmi a třiceti.⁴⁸

Systém, který byl užíván na pláních severní Číny, byl naopak rozvržen zcela pravidelně. Toto uspořádání mělo i hluboký magický podtext: sever je spojován s temnotou a zlem, jih je červený jakožto symbol radosti, života a slunce. Toto schéma určuje, kde se mají ukládat rituální předměty a kde mají stát objekty trvalého charakteru. Kompasová štelka je čínským vynálezem - nebyla původně určena pro navigaci na moři, ale pro orientaci budov. Tento systém je dodnes tak zažitý, že venkované z rovin udají správný směr podle kompasu, a ne naším obvyklým pokynem „jděte vpravo či vlevo“. Pořádací systém se tedy nesoustřeďuje na určitou osobu, která by se otáčela a pohybovala s ním, ale je vnější a univerzální.⁵⁰

Australští Aruntové, když mluví o nějakém objektu, uvádějí jen přibližné umístění a jeho viditelnost z bodu, kde osoba stojí. Na druhé straně americký geograf, který napsal studii o potřebě orientovat se vůči světovým stranám, byl překvapen, že většina obyvatel měst takovou orientaci nepotřebuje. Tuto funkci pro ně totiž zastávají směry vůči významným objektům města. Zmíněný vědec vyrostl na amerických pláních s hradbou hor v pozadí.⁵² Pro Eskymáky a obyvatele Sahary nejsou orientační směry určovány nebeskými tělesy, ale převládajícími konstantními větry nebo podle sněhu či písku, které byly naváty větrnými porывy.⁵⁷

V částech Afriky není základní směr určován abstraktním rozlišením, ale orientací vůči domácímu území. Jaccard popisuje spojené tábory několika kmenů, které se spontánně seskupily do sektorů, orientovaných směrem k původním domovům.⁵⁷ Dále vzpomíná na francouzské obchodníky, kteří prodávali své zboží v mnoha městech, jež neznali. Málo si při tom všimli místních

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are to the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides an ex

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for staying on welfare. The Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers' goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide the information or interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating clients about large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California. The study revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Broome, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program will be implemented well to have a reasonable chance of achieving its goals.

pojmenování a významných prvků a jednoduše si pamatovali svou pozici vůči železniční stanici, ke které se po skončení prodeje vraceli. Australské mohly jsou dalším příkladem, protože jsou utvářeny a orientovány směrem k jednotlivým totemům nebo jiným uctívaným místům.⁷²

Na ostrově Tikopia vidíme opět odlišný příklad systému: není ani univerzální, egocentrický, ani není orientován směrem k nějakému výchozímu bodu, ale je zakotven k určitému místu na pobřeží. Ostrov je tak malý, že moře je vždy v dohledu nebo aspoň v doslechu. Ostrované vždy vztahují směr vzhledem k *pevnině* nebo *moři*. Například sekera ležící na podlaze domu je lokalizována tímto způsobem. Badatel Firth popisuje vyslechnutou promluvu jednoho domorodce k druhému - „máš kousek bláta na své mořské lici“. Tento systém orientace je tak silně zažitý, že místní lidé mají problém brát v potaz nějaký jiný, třeba i masivní krajinný útvar. Vesnice jsou zde roztaženy po pobřeží a tradičně se rozpoznávají například jako „ta další vesnice“ nebo „ta ob jednu“ atd. Jedná se o prostou, jednorozměrnou sérii.⁷³

Někdy je prostředí uspořádáno jiným než obecným směrovým systémem, zpravidla vůči dominantě, ke které tihne celé okolí. *Dominant* může být vícero. V iránském Meshedu je posvátný každý objekt v blízkosti mešity včetně prachu, který padá do jejího okolí. Viditelným těžištěm města, podle něhož se poutníci orientují, je ona mešita, která je důležitá už sama o sobě. I uprostřed města se lidé uklánějí, když přecházejí ulici, směřující k svatyni. Toto posvátné ohnisko polarizuje a pořádá celé okolí.⁷⁴ Úklona je obdobou tradičního pokleknutí v římskokatolickém kostele, když se věřící dostane do osy kolmé k oltáři. Ten také představuje orientační těžiště celého prostoru.

Město Florencie bylo rozvrženo již ve stoletích své největší slávy. V těch dobách se lidé orientovali podle znaků zvaných „canti“. Jednalo se o ohniska, jako jsou lodžie, lucerny, erby, nebo o celé objekty, jako jsou kapličky a rodová sídla a oblíbené obchůdky, zejména lékárny. Později byla jména těchto „canti“ přenesena do názvů ulic. Ty byly systematizovány formou nápisů v roce 1785, k číslování domů došlo až v roce 1808, čímž se způsob orientace přesunul od formy „canti“ k formám dnes obvyklým.⁷⁵

Orientovat se podle jednotlivých částí města bylo běžné v dávnych dobách. Obyvatelstvo se místně jen málo měnilo a každá čtvrť byla relativně stabilní, oddělená a měla i vyhraněný charakter. V císařském Římě byla v adrese udána menší městská část a k zpřesnění docházelo až na místě, a to přímým dotazem po určitém člověku.⁷⁶

Celá krajina může být protkána liniemi umožňujícími lidem pohyb. Například oblast patřící australskému kmeni Arunta je celá organizována sítí mytických stezek, které spojují dohromady sérii izolovaných totemických „krajín“ nebo chcete-li rodových sídlišť, a nechávají velké prostory mezi nimi prázdné. Obyčejně však vede pouze jediná cesta k posvátnému objektu. Badatel Pink mluví o velké zajižďce svého domorodého řidiče a průvodce, kterou museli podstoupit, aby k svatyni přijížděli ze správného směru.⁷⁷

Jaccard zase vzpomíná na slavného arabského průvodce na Saharě, který byl schopen vystopovat každou stezku a pouští pro něj představovala systém cest. V jednom případě úzkostlivě sledoval všechny zákruty nezřetelné stezky, i když vlastní cíl, ke kterému směřoval, byl již dobře viditelný. Závislost na takovém způsobu je nutná, protože bouře a fata morgána zpochybňují vzdálené významné prvky.⁷⁸ Jiný autor píše o saharském Medjbed, transkontinentální cestě vyšlapané velbloudy, kteří jdou od jednoho vodního zdroje k druhému. Místa „křižovatek“ jsou označena kupou kamení a je opravdu otázkou přežití, aby je karavana bezpečně nacházela. Autor se zmiňuje o mocné, téměř posvátné autoritě této cesty.⁷⁹ Ve zdánlivě neprostupném africkém pralesi jsou zase sloní stezky, které se domorodci učí překračovat asi tak, jako my přecházíme rušnou ulici.⁸⁰

V tomto ohledu je zajímavý prožitek cesty jako referenčního systému z pera M. Prousta. Týká se Benátek.

Moje gondola sleduje trasu skrze malé kanály - jako by mne tajuplný duch vedl skrze bludiště tohoto orientálního města, jako by tuto cestu prosekal skrze srdce hustě obydlené čtvrti, kterou rozdělil na malé kousky; téměř se zdá, že jsou od sebe rozdělené jen tenkými puklinami nebo nahodilými zářezy. Kolem vidíme vysoké domy s malými maurskými okny a můj tajuplný průvodce jako by držel v ruce svíci, jíž pro mne

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program is more likely to be implemented well to have a reasonable chance of success.

Chapter 2 / Tailoring 1

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for not working. Welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin L. Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?" *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Tvorba image

osvětluje cestu. Nebo je to paprsek slunečního světla, pro který byla tato cesta prolomena.⁵⁸ Brown během experimentu, kdy se pokusné osoby pohybovaly se zavázanými očima bludištěm, zjistil, že i v této velmi omezené situaci se lidé orientovali nejméně třemi způsoby. Jednak si pamatovali změny směru, což je ovšem nemožné zrekonstruovat bez znalosti jejich pořadí. Jiný způsob je zapamatování bodů a faktorů, jako je hrubý povrch desek, zvukové vzpomínky a třeba i pronikající sluneční paprsek, který je vnímán jako teplo. To vše pomáhá identifikovat určité místo. Třetí způsob se opíral o obecnou orientaci v prostoru založenou na pohybu kolem čtyř stěn s různými odbočkami.⁵⁹

Vytváření image prostředí je, jak již bylo řečeno, dvojsměrným procesem, který probíhá mezi pozorovatelem a pozorovaným objektem. To, co vnímáme, jsou vnější formy. Je otázkou, jak je interpretovat, zařadit a jak usměrnit naši pozornost v proměnlivých situacích vnímaného světa. Lidský organismus je vysoce přizpůsobivý a pružný, a tak u různých skupin lidí se budou vytvářet rozdílné image téže reality.

Sapir uvádí zajímavou ukázkou rozlišování na příkladu jazyka jižních Paiutů. Ti používají jednoduché pojmy, pomocí kterých jsou schopni velmi přesně popsat topografické situace. Tak například říkají „místo v horách na úrovni terénu obklopené horskými štíty“; nebo „zvlněná krajina přerušovaná několika malými hřebeny hor“; nebo „stěna kaňonu, na kterou padá sluneční světlo“. Tyto topografické reference jsou nutné pro určení místa, zvláště v polopouštní krajině. Pro indiány je charakteristické, že nemají celkové pojmenování pro divoce rostoucí byliny. Místo toho jsou tu názvy, které rozlišují, jestli jsou rostliny jedlé nebo mají léčivé vlastnosti, jestli jsou syrové nebo vařené, jakou mají barvu a ve kterém stadiu růstu se nacházejí. (Podobně jako my máme vytvořeny pojmy tele, kráva, býk, maso telecí a hovězí). Autor se také zmiňuje o indiánech, kteří nerozlišují slunce od měsíce.⁶⁰

Kmen Aleutů zase nemá pojmy pro velké vertikální objekty ve svém okolí, tedy pro horské hřebeny a štíty, sopky atd. A přece

i nejdrobnější vodní elementy, jako jsou potůčky, říčka nebo malé rybníky, mají vlastní název. Je tomu tak zřejmě proto, že i malé vodní toky tvoří základní rysy jejich životního prostředí, případně jsou důležité pro přepravu lidí.⁶¹ I pozornost Eskymáků kmene Netsilik se točí okolo stejného živlu. Ve dvanácti naskicovaných mapkách, které nakreslili pro Rasmussena, bylo dohromady 532 míst označeno jmény. Z nich 498 byla jména ostrovů, pobřeží, zálivů, poloostrovů, jezer a vodních toků. Pouze 16 názvů se vztahovalo ke kopcům a horám a jen 18 zmínek byly neurčité poznámky o skalách, stržích a sídlech.⁶² Yung zachytil zajímavý poznatek zkušeného geologa, který byl schopen bez potíží projít mlžnou alpskou krajinou. Orientoval se pouze podle utváření a geologické stavby skalisek.⁶³

Svíše neobvyklým zdrojem informací sloužících k orientaci je obloha. Stefánsson píše, že arktická stejnoměrně zbarvená nízká oblačnost odráží i mapu země pod ní. Oblačná přikrývka, která se nachází nad volnou vodní plochou, se projevuje velmi tmavým tónem, nad zamrzlým mořem je obloha bílá a nad zasněženou pevninou šedá. Tento úkaz hraje velkou roli při překonávání širokých zálivů, kdy významné prvky pevniny jsou skryté za horizontem.⁶⁴ Odrazy na obloze se běžně využívají i v oblastech jižních moří. I zde barva oblohy naznačuje tvar ostrovů pod ní, tedy pevniny, která je ještě tak daleko, že ji dosud nevidíme. Určitou představu o rozsahu podobných jevů, které člověk má k dispozici pro svou orientaci, získáme v knize, kterou sepsal Gatty.⁶⁵

Kulturní rozdíly jsou patrné nejen na výběru znaků, kterých si lidé všimají, ale i na tom, jak si tyto znaky uspořádají. Lidé z Aleutských ostrovů nemají ve své mateřštině název pro celé souostroví, protože tuto viditelnou formaci z nějakého důvodu neuznávají.⁶⁶ Domorodci kmene Arunta vnímají souhvězdí jinak než my: seskupují větší a jasnější hvězdy do jedné konfigurace, zatímco menší a méně jasné do druhé.⁶⁷

Lidské vnímání je tak přizpůsobivé, že každá skupina obyvatel dovede rozlišit části určité krajiny a pochopit jejich důležité detaily a dát jim význam. K tomu dochází i ve zdánlivě nerozlišitelných částech země. Týká se to i nekonečných ploch porostů mulga, které pokrývají část Austrálie, i bílých plání severu, kde pod sněhem nelze rozlišit pevninu od moře. Mlžná a proměnlivá

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing evaluation, **process evaluation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

scenérie Aleut nebo stejnotvárné plochy oceánu představují podobný problém pro místní navigátory.

Dvě různé skupiny primitivních obyvatel vyvinuly orientační metody a zeměpisnou disciplínu, která byla překonána moderní technikou mapování teprve nedávno. Jedná se o Eskymáky, kteří byli schopni nakreslit mapy pokrývající teritoria v delší ose 400 až 500 mil dlouhá. Je to výkon, kterého by byl schopen jen málokdo vlastními silami a bez předešlé znalosti vypracovaných map.

Podobně i školení navigátoři pacifických Karolinských ostrovů používali složitý navigační systém, který byl pozorně odvozen z konstelace okolních ostrovů, podle směru větrů, proudů, pozic slunce a směru pohybu vln.^{18, 19} Badatel Arago vypráví, jak mu významný domorodý lodivod popsal všechny ostrovy v souostroví pomocí zrnku kukuřice a znázornil i jejich relativní vzdálenosti. Zároveň je jmenoval a uvedl i míru jejich přístupnosti a popsal, co se kde pěstuje. Přitom souostroví měří na 1500 mil od východu k západu! Navíc tento lodivod si vyrobil kompas z bambusu a popsal směry převládajících větrů, směry a konstelace mořských proudů, tedy ty faktory, kterými se při plavbě řídil.

Obě kultury, které dosahovaly těchto pozoruhodných výsledků při pozorování a abstrahování, mají dvě shodná východiska. Za prvé, je to prostředí, které je plošně pokryto sněhem, respektive obklopeno obrovskou vodní plochou. Jsou to krajiny, které jsou téměř bez záchytných bodů, a je-li zde rozlišení možné, pak jen v malé míře. Za druhé, obě skupiny byly okolnostmi nuceny k velké mobilitě. Eskymáci se musí sezónně přemístit z jednoho loviště na jiné, aby vůbec přežili. Obdivuhodní plavci jižních moří zase nepocházeli z velkých a úrodných ostrovů, ale z malých ostrůvků, kde jsou skromné přírodní zdroje a stále hrozí hlad. Nomádští Tuaregové žijící v pustých prostorách Sahary jsou další skupinou, která vyvinula téměř rovnocenné schopnosti. Na druhé straně, jak vzpomíná Yaccard, domorodí Afričané se svou usedlou zemědělskou kulturou se snadno ztratí i v blízkém pralese.²⁰

Úloha formy

Řekli jsme již dost o pružnosti a přizpůsobivosti lidského vnímání. Musíme ještě dodat, že tvary fyzického světa hrají také svou roli. Už jen proto, že obratný navigátor se rodí v podmínkách,

které se nám jeví jako těžko uchopitelné a naznačuje velký vliv forem vnějšího prostředí.

Schopnost rozlišovat a orientovat se v těchto nehostinných krajinách nebyla získána bez obětí. Tento druh znalosti byl obyčejně duchovním majetkem vyvolených. Domorodci, kteří Rasmussonovi kreslili mapy, byli náčelníci, jiní Eskymáci toho nebyli schopni. Badatel Cornetz například poznamenává, že žije jen pár dobrých navigátorů v celém Tunisku.²¹ Lodivodi v Polynésii byli dokonce vládnoucí kastou. Odborné znalosti se přenášely z otce na syna a byla zde i odborná škola na ostrově Puluwat. Bylo běžné, že navigátoři se stravovali v oddělené jídelně a řeč se většinou točila kolem mořských proudů a podobných témat. To nám připomene i lodivody z řeky Mississippi, jak je popisuje M. Twain. Ti stále jen diskutovali o plavbě po proudu či proti proudu, aby si poradili se zálužnými a pohyblivými významnými prvky.²² Ať je tato odbornost jakkoli obdivuhodná, vztahy k prostředí byly vždy i u těchto lidí složité. Polynéští námořníci byli vždy provázeni určitou úzkostí a nejistotou. Jejich kánoe tvořily při plavbě širokou řadu, což jim pomáhalo při hledání pevniny. Mezi příslušníky australského kmene Arunta byl jeden starý muž, který byl schopen vést své lidi od jednoho vodního zdroje ke druhému a spolehlivě dokázal najít posvátnou stezku v nekonečných porostech mulga. U snadno rozlišitelných útvarů ostrova Tikopia by takový problém ani nevznikl.

Na druhé straně máme časté zprávy o domorodých průvodcích, kteří se v nevýrazných částech krajiny ztratili. Badatel Strehlow popisuje hodinové tápání v porostech mulga se zkušeným průvodcem v čele, jenž opakovaně musí lézt na stromy, aby zahlédl vzdálené významné prvky, které by mu pomohly v orientaci.²³ Jaccard se také zmiňuje o tragických případech ztracených Tuaregů.²⁴ Některé krajinné prvky mají takové vizuální vlastnosti, že se nevyhnutelně stávají objektem pozornosti. Nejvýraznější přírodní útvary požívají často posvátné úcty, například Ašanti spojují své bohy s velkými jezery a řekami. Dosti rozšířené je uctívání velkých hor. V Assamu je velký kopec, který je podle legendy místem Buddhovy smrti. Waddell toto místo popsal jako malebné a výrazné, zvedající se přímo z roviny, se kterou tvoří ostrý kontrast. Také se zmiňuje, že kopec byl uctíván domorodci

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an e

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers workers in local welfare offices would have to inform their clients new policy and present this information in a positive, individual that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at Pays program and observed a number of meetings with client mation revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued routine patterns of collecting and verifying eligibility information using scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

už dlouho před buddhismem - vzhlíželi k němu jak brahmáni, tak muslimové.²⁸

Dá se říci, že už jen z fyzického hlediska velká hora na ostrově Tikopia představuje ústřední organizující prvek. Korunuje celý ostrov jak zeměpisně, tak sociologicky, protože se jedná o místo, kde sestupují bohové. Z moře a z velké dálky domorodcům označuje místo jejich domova, který má nadpřirozené kouzlo. I to, že vrchol hory je zarostlý porostem taro a zvláštní květenou, která se nevyskytuje v nižších polohách, posiluje význam tohoto mimořádného místa.²⁹

Někdy je krajina tak fantasticky bohatá, že vzbudí obecnou pozornost. Kawaguchi například popisuje břehy řeky poblíž jezera Kholgyal v Tibetu:

Skály se tyčí porůznu zde i tam, některé jsou žluté, jiné růžové i modré, jinak zde převládá zelená a fialová. Tvary skal jsou často fantastické, některé jsou ostré a hranaté a jiné se naklánějí až nad řeku. Nejblíže říční břeh... je plný bizarních skal a každá z nich má své jméno... a všechny jsou uctívány místními lidmi.³⁰

Vzpomeňme si na poněkud skromnější scénérii. Jedná se o chráněné území hnězdících ptáků, o louku, která byla vědci několik let pozorována a mapována. Toto teritorium je místem rozsáhlých proměn a přeskupení, vzhledem k množství různých ptáků, kteří ho obývají. Ale určité hranice vytvářené plotem nebo křovím zůstávají neměnné.³⁰ A také během všech možných proměn tažní ptáci přilétají stále stejně z obvyklého směru přes široké pásy krajiny. Orientují se podle „hlavních linií“ nebo okrajů, které jsou vymezeny topografickými znaky, například mořským pobřežím. Dokonce i hejno kobylek, které udržuje sevřenou formaci a pohybuje se podle větru, se rozpadne, když letí nad hladkou vodní plochou.

Krajinné prvky mohou být nejen viditelné a dobře rozpoznatelné, ale dokonce mohou mít něco jako oduševnělost, což budou pociťovat i lidé jiných kultur. Kawaguchi popisuje svatou horu v Tibetu, kterou viděl poprvé v životě, jako „trůnící ve slavnostní atmosféře“. Tato scéna mu připomíná sošku Buddy Vairochana obklopeného Bodhisattvami.³⁰

Podobný je popis zvláštního dojmu ze srázu podél Oregon Trail:

Skupina lidí směřujících na západ dorazila až ke srázu skalních stěn a ztuhli úžasem. Mnozí z nich zde ve skalních útvarcích rozeznávali majáky, jiní viděli cihlářské pece, kupole washingtonského Kapitola nebo Beacon Hill, kostely a věže, ulice s dílnami, skladišti a obchody, parky a náměstími. Rozeznávali pyramidy, zámky, pevnosti, sloupoví i minarety, svatyně, gotické hrady, francouzské katedrály, tunely, mauzolea, visuté zahrady a třeba i Belusův templ, paláce a vznešené budovy z bílého mramoru ztvárněné v nejrůznějších stylech všech možných epoch a zemí...³⁰

Mnoho pozorovatelů se projevuje citově, když označují obecné a ohromující vlivy těchto zvláštních geologických útvarů.

Pokud mluvíme o pružnosti lidského vnímání, musíme připomenout, že vnější fyzický tvar věci zde hraje důležitou roli. Existují prostředí, která přímo přitahují nebo naopak odrazují naši pozornost, což usnadňuje nebo ztěžuje proces rozlišení a uspořádání. Je zde analogie s jednoduchostí či složitostí, s jakou si lidský mozek pamatuje spojitý i nespojitý materiál.

Jaccard se několikrát zmiňuje o jistých typických místech ve Švýcarsku, kde jsou lidé trvale neschopni zorientovat se.³⁶ Peterson uvádí, že jeho již uspořádaný image města Minneapolis se vždy zhroutí, když se pozmění orientace sítě ulic.³² Trowbridge zase objevil, že většina lidí není schopna bez velkých pochyb ukázat směr, kde leží města vzdálená od New Yorku. S výjimkou Albany, poněvadž je s ním viditelně spojena přes Hudson River.³²

V Londýně je malá zástavba zvaná Seven Dials, která byla postavena okolo roku 1695. Skládá se ze sedmi ulic, sbíhajících se na kruhové křižovatce, již vévodí dórský sloup nesoucí sedmero slunečních hodin. Do každé ze sedmi radiálně se rozbíhajících ulic jsou obráceny jedny hodiny. Gay poukázal na matoucí tvar tohoto prostoru v knize Trivia, ačkoli také dodal, že jen venkované a hloupi nezasvěcení tím mohou být zmateni.³⁵

Malinowski popsal výrazný rozdíl mezi vulkanickou krajinou Dobu a ostrova Amphlets v souostroví D'Entrecasteaux na Nové Guinei oproti jednotvárným korálovým ostrovům Trobriand.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. The first step in the process of program evaluation is to find that programs are not imple-

Chapter 2 / Tailoring

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an e

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers' goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California. This evaluation revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Broome, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?* (San Francisco: Policy Analysis and Management, 1998), 17(1):1-22.

Tyto skupiny ostrovů jsou spojeny pravidelnou obchodní výměnou a koncentrací mytologických významů v oblasti Dobu. Stejně tak obyvatelé Trobriand silně vnímají imageability své domovské vulkanické krajiny. Situace je popsána v zápisech Malinowského o jeho cestě z Trobriandských ostrovů na Dobu:

Nízký pruh země, který oklopuje trobriandskou lagunu v širokém oblouku, bledne a mizí v mlze, za ním jižní pohorí vyrůstá výš a výš... Nejbližší hora Koyatabu, štihlá, poněkud nakloněná pyramida, připomíná maják, navádějící námořníky v plavbě na jih... Během dne nebo dvou se tyto rozkouskované a zamlžené formy začnou měnit a v očích cizince nabývají na krásu. Kulské obchodníky začnou oklopuvat masivní, vysoké hrady strmých skal a zelené džungle... Trobriandé se poplaví ještě hlouběji stíněnými zátokami, průzračnými vodami a nádherným světem mnohobarevných korálů a ryb, mořské řasy se samy rozestoupí... Také uvidí obrovské, těžké kameny nejrůznějších tvarů a barev, zatímco na domovských ostrovech mohou vidět jen nanicovité, odumřelé korály... Mimoto je tu mnoho druhů žuly, čediče a tufů, kousky černého obsidiánu s ostrými hranami, prstenci kovu a sem tam červeného a žlutého okru... Tato krajina rozkládající se před nimi je zemí zaslíbenou, zemí, o které se mluví div ne jako o legendární.

Podobným způsobem „stezky snů“ v Austrálii křížují zemi všemi směry. Krajina je většinou rovná pláň porostlá mulgou, a přece se zde nacházejí legendární místa tábořišť, uzly náboženské historie, místa, na něž se upírá pozornost. Jsou soustředěna ve dvou rozdílných krajinách, na územích zvaných MacDonnell a Stuart's Bluff Ranges.

V souvislosti se srovnáním primitivních krajin můžeme citovat Erica Gilla. Ten porovnává Brighton, kde se narodil, s městem Chichester, kam se přestěhoval, když dospíval. Obě města jsou v Anglii:

Jednoduše mě nikdy předtím nenapadlo, že i města mohou mít svůj tvar, charakter a význam jako třeba moje oblíbené lokomotivy. Chichester byl plánovaným a uspořádaným městem, ne jen spoustou více či méně špinavých ulic, které by se všude rozrůstaly, kdyby jim v tom nebránila síť železnic, vleček a železničních staveb... Jenom jsem věděl, že Chichester je lepší

než Brighton. Plán Chichesteru je jasný a čistý. Přes římskou zeď je možno se dívat přímo do zelených polí... Čtyři přímé a široké hlavní ulice město rozdělují na skoro stejné části a obytná čtvrt je podobně rozdělena čtyřmi malými ulicemi, které jsou téměř zcela zaplněny domy ze 17. a 18. století... Ale Brighton, jak my jsme ho znali... Nuže, zde není nic, co by stálo za zmínku. Když jsme mysleli na Brighton, tak to bylo místo, jehož středem bylo naše bydliště... nebylo to nic jiného. Ale když jsme žili v Chichesteru, centrem nebyl jen dům č. 2 na North Walls, ale celý Market Cross. Nejenže jsme se cítili být občany města, ale měli jsme i požitek z celkově upořádaných vztahů... Brighton neobstál jako místo a ani mě tam nikdy nenapadlo, že by mohlo existovat město jiného druhu.²³

Jak jsme se už zmínili, snadnost, s jakou poznáme ostrov Tikopia, je dán přítomností Mont Reani. Jak mohou být různorodé tvary užitečné v denním životě, ilustruje následující poznámka:

Když obyvatel Tikopie opustí rodnou zemi a vydá se na cestu, jeho první odhady vzdálenosti, kterou urazil, se budou opírat o části ostrova, které budou nad horizontem ještě vidět. Má k dispozici pět základních bodů, které slouží jako měřítka vzdálenosti. První je rauraro, tedy nížiny blízko pobřeží. Když už je nevidí, ví, že urazil určitou vzdálenost. Když přestane vidět útesy (mato), které se zvedají kolem pobřeží až do výše 300 feetů, dosáhl druhého bodu. Další úsek je překonán, když uru manua - hřebeny řetězce kopců vysokých mezi 500 a 800 feety obklopující jezero se zanoří za obzor. Když uru asia, což je poslední zlom v obrysu Mont Reani, který je vysoký 1000 feetů, začne mizet, pak poutník ví, že je už velmi daleko na moři. Když nakonec zmizí i uru ronorono, tedy vrcholek hory, poutník pocítí smutek.²⁴

Spolu s dobře rozeznatelným krajinným profilem byl tento členící fenomén ještě uspořádán do obecně uznávaných částí, které mají jak praktický, tak i emocionální význam.

Když se jedná literární postava v novele od Forstera vrací z Indie, pocítí náhlý šok při vstupu do Středozemí - pro úplnou změnu vlastností prostředí a jeho imageability:

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing activity, **implementation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

Stavby Benátek, stejně jako hory na Kréť nebo egyptská území, vše stojí na správných místech, zatímco v ubohé Indii je všechno umístěno špatně. Už zapomněl na skutečnou krásu formy mezi chrámy, hrubými kopci v Indii. Skutečně, jak může vznikat krása bez patřičné formy? Kdysi, ve svých školních letech, se oklopoval mnohobarevnou představou náměstí Svatého Marka, ale nyní vnímal něco skvostnějšího, než jsou mozaiky a mramor. Byla to harmonie lidského díla a země, která toto dílo zrodila. Tato civilizace unikla chaosu a nabízela oduševnělé formy tak živé, jako by v nich kolovala krev. Když psal pohlednice svým indickým přátelům, cítil, že všichni přicházejí o radost, kterou teď zažíval, tedy o potěšení z formy. To však zároveň tvořilo i těžko překonatelnou překážku. Oni sice mohou vidět na pohlednici nádheru Benátek, ale ne jejich tvar.²⁵

Problémy imageability

Prostředí s vysokou mírou složky, kterou jsme nazvali zřetelnost, může přinášet i nevýhody. Krajina nabitá magickými významy může omezovat praktickou činnost. Domorodec kmene Arunta raději riskuje svou smrt, než by se přestěhoval do výhodnější oblasti. Pohřební pahorky předků v Číně zabírají množství potřebné orné půdy a pro domorodce kmene Maori je řada užitečných míst také zapovězena a je ochraňována pro svůj mytický význam. Praktické využití prostoru je zřejmě snadnější, pokud zde nepřekáží sentimentální vazba. I umírněné využívání zdrojů může být ztíženo, pokud zavedená řešení nedovolují snadnou adaptaci na nové techniky a potřeby.

Geoghegan upozorňuje na bohatství místních jmen v oblasti Aleut, ale doprovází to zajímavou poznámkou, že je zde příliš mnoho názvů pro každý maličký útvar - často ani sami Aleuté z jednoho ostrova nebudou nic vědět o názvech z ostrova druhého.²⁶ I silně rozlišující systém, kterému chybí generalizace a abstrakce, může mezilidskou komunikaci omezovat.

Mohou se objevit i jiné důsledky. Badatel Sirehlow říká o kmene Arunta:

Jelikož každý rys krajiny, ať už výrazný, nebo ne, je spojen s nějakým mýtem, můžeme také porozumět i místní nechuti k případné literární tvorbě... Jejich předkové jim totiž neza-

nechali jediné prázdné místo, které by mohli naplnit plody vlastní tvořivosti... Tradice zde vlastně potlačila tvůrčí impuls... Domorodé mýty se přestaly vymýšlet už před mnoha staletími. Lidé je jen uchovávají... Nejedná se ani tak o primitivní jako spíše o dekadentní kmen.²⁷

Chceme-li, aby prostředí vyvolávalo bohaté a živé image, je také nutné, aby tyto image byly sdělitelné a schopné přizpůsobovat se praktickým potřebám, rozvíjet se v nových souvislostech, s novými významy a novou poezií. Cílem tohoto vývoje bude prostředí s velkou imageability, které ale zároveň bude mít možnost dalšího vývoje.

Jako příklad, jak lze tento problém řešit - třeba i docela iracionálně - můžeme uvést čínskou pavědeckou disciplínu geomantiku.²⁸ Jedná se o komplikovanou soustavu pověr o vlivu krajiny, systematizovanou a interpretovanou specialisty. Zabývá se proudy neblahého působení, které mohou být usměrňovány kopcí, skalami nebo stromy, jež opticky přehrazují nebezpečné mezery v krajině. Také mohou být ovládnuty pomocí dobrých vodních duchů, které lze přilákat jezírky, vodními toky a kanály. O tvarech v okolním prostředí se má za to, že obsahují a symbolizují různé duchovní kvality. Ty mohou být užitečné, nečinné či nepoužitelné. Mohou být soustředěny nebo rozptýleny, mohou se nacházet v hloubce nebo na povrchu, mohou být čisté nebo smíšené, slabé či silné. Ale v každém případě je musíme použít, ovládnout a třeba i posílit zasazením vegetace, osazením plochy kameny a stavbami věží a podobně. Existuje mnoho složitých interpretací. Jejich pole se ustavičně rozšiřuje a odborníci vše vyhodnocují nejrůznějšími způsoby. Jakkoli je tato pseudověda odtržena od skutečnosti, přece jen má dva zajímavé rysy: první je ten, že se jedná o otevřenou analýzu životního prostředí, o nové významy, novou poezii. Také další vývoj je tu trvale umožněn. Za druhé, vede to k vědomému užití a ke kontrole forem vnějšího světa a všech vlivů. Zdůrazňuje se také, že lidé se svou předvídavostí a energií se mohou dobře vypořádat se silami vesmíru, ba dokonce mohou něco změnit. Snad zde zaznamenáváme i určitý náznak, jakým způsobem je možno vybudovat prostředí, které nebude dusivé a skličující, ale naopak bude mít velmi dobrý image.

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an e

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers workers in local welfare offices would have to inform their clients new policy and present this information in a positive, individual that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas, and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, will the program be implemented well to have a reasonable chance of success? Programs are not imple-

B

POUŽITÍ METODY

Abychom mohli aplikovat pojem imageability na americká města, použili jsme dvě základní metody. Za prvé to bylo interview menší skupiny místních občanů. Týkalo se jejich představy, tedy image, kterou mají o prostředí. Dále byly systematicky zkoumány image, které si vytvořili naši školení pozorovatelé přímo v terénu. Platnost těchto technik je důležitou otázkou, zvláště když jeden ze záměrů této studie byl vývoj odpovídajících metod výzkumu. Nakonec dvě různé otázky by se daly shrnout do jedné obecnější. Za a, jak spolehlivé jsou naše metody a do jaké míry odpovídají dosažené výsledky pravdě. Za b, jak jsou použitelné a jsou-li vyvozené závěry cenné při plánování měst a odpovídá-li výsledek vynaloženému úsilí.

Základní interview, které probíhalo u nás v kanceláři, vyžadovalo, aby tázaný naskicoval mapu města, detailně popsal své cesty a krátce charakterizoval nejvýraznější a nejživější městské části podle své představy. Tato interview byla vedena za prvé proto, aby mohly být ověřeny hypotézy o imageability, za druhé proto, abychom získali přibližnou představu o image tří měst, jak ho vnímají obyvatelé. Tyto image mohou být srovnávány s poznatky z našich průzkumů v terénu a pomáhají také vyvinout doporučení pro urbanistické plánování. Za třetí, chceme navrhnout

stručnou metodu, pomocí níž získáme představu o obecném image města. Co se těchto požadavků týká, tato metoda se v celku ukázala jako úspěšná - kromě jisté pochybnosti o míře její obecnosti. Budeme se tím zabývat v následujícím textu. Interview obsahovalo následující otázky:

1. Co vás nejdříve napadne při slově Boston a co pro vás symbolizuje? Jak byste zešíroka popsali jeho fyzickou stránku?
2. Chtěli bychom od vás rychlou kresbu centra Bostonu, zachyceného směrem od Massachusetts Avenue. Udělejte ji tak, jako byste chtěli toto místo popsat cizinci tím, že mu sdělíte všechny hlavní rysy města. Nečekáme od vás přesný plán, jen hrubou skicu. (Ten, kdo vede interview, zapisuje i to, v jakém pořadí kreslí dobrovolník části této mapky.)
- 3a. Prosím, podejte mi kompletní a doslovné informace o cestě, kterou se denně dostáváte do práce a z práce. Představte si, že skutečně vykonáváte tuto cestu, a popište nám po řadě vše, co cestou vidíte, slyšíte a cítíte, včetně označení, která jsou pro vás důležitá. Dodejte i vodičko pro cizího návštěvníka, aby řešil situace po cestě stejně jako vy. Zajímá nás vnější podoba věcí. Není důležité, pokud si nemůžete vzpomenout na některá jména ulic a míst. (Během odpovědi, je-li potřeba, se ten, kdo vede interview, ptá po dalších detailech.)
- 3b. Máte nějaké zvláštní pocity v určitých místech své cesty? A kolik času vám tato cesta zabere? Jsou někde během vaší cesty místa, kde znejistíte a nevíte, kde to vlastně jste? (Otázka 3. se bude opakovat v souvislosti s jednou nebo více cestami, které jsou stejné pro všechny tázané. Například „Popište cestu pěšky od Massachusetts General Hospital k South Station“ nebo „Jedte autem od Faneuil Hall k budově Symphonic Hall“.)
4. Nyní bychom rádi věděli, které části centra Bostonu považujete za nejvýraznější? Mohou být malé i velké, ale jmenujte nám ty, které je nejjednodušší poznat a zapamatovat si. (Po dvou nebo třech odpovědích na otázku 4. přejděte k další otázce.)
- 5a. Mohl byste mi popsat _____? Kdyby vás tam zavedli se zavázanýma očima a sňali by vám šátek z očí, které prvky

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program that is implemented well to have a reasonable chance of success.

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an e.

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymaker workers in local welfare offices would have to inform their clients new policy and present this information in a positive, individual that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued routine patterns of collecting and verifying eligibility information, avoiding scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in many areas, and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

- v okolí by vás bezpečně ujistily, kde se nacházíte?
- 5b. Máte nějaké zvláštní pocity, které prožíváte v souvislosti s _____?
 - 5c. Ukázal byste mi na své mapě, kde je _____? A (je-li to vhodné) kde jsou hranice tohoto místa?
 6. Ukázal byste mi na své mapě, kde je sever?
 7. Interview je skončeno. Ocenili bychom, kdybyste s námi mohl ještě pár minut volně pobesedovat. (Otázky jsou položeny neoficiálním tónem).
 - 7a. Co podle vašeho mínění chceme zjistit?
 - 7b. Jakou významnou roli hraje například orientace a rozoznání prvků města pro lidi?
 - 7c. Cítíte jisté potěšení, když víte, kde jste nebo kam jdete? Nebo nepříjemný pocit v opačném případě?
 - 7d. Jeví se vám Boston jako město, kde snadno najdete svou cestu nebo rozeznáte jeho části?
 - 7e. Která města podle vaší znalosti umožňují dobře se orientovat a proč?

Interview bylo obšírné a běžně trvalo asi 1 a půl hodiny. Bylo ale téměř pokaždé přijímáno s velkým zájmem tázaných a často i s jistou dávkou prožitku. Celá procedura se nahrává na pásek a pak se přepisuje. Je to poněkud zdlouhavé, ale zachytí se všechny detaily stejně jako významné pauzy a změny v tónu hlasu.

Šestnáct tázaných občanů bylo ochotno přijít i na druhou schůzku. Tam byli nejprve seznámeni s množstvím fotografií Bostonu a okolí, které pokrývaly celou oblast systematickým způsobem, ale tázanému byly předloženy na přeskáčku. Do kolekce bylo přimícháno několik snímků jiných měst. Nejprve byl tázaný požádán, aby roztřídil tyto fotografie do skupin podle svého uvážení. Pak je měl identifikovat, pokud toho byl schopen. Nakonec byl požádán, aby uvedl prvky, které mu pomohly při rozpoznání. Rozeznané snímky byly znovu roztříděny a tázaný byl požádán, aby je vyložil na velký stůl tak, jak by měly být správně rozmístěny na mapě města.

Nakonec jsme s dobrovolníkem vyšli do města a sledovali jsme trasu, kterou si předtím jen představoval. Tedy od Massa-

chusetts General Hospital k South Station. Doprovázející odborník nesl s sebou nahrávací aparaturu. Tázaný měl za úkol vést ho určenou trasou, vysvětlit, proč volil tu kterou cestu, a popsat, co kolem sebe viděl. Měl také označit místa, kde se cítil dezorientován nebo naopak dobře zorientován.

Tim, že jsme se malého vzorku lidí ptali přímo na ulici, jak se dostaneme k cíli cesty, prováděli jsme i vnější kontrolu svého malého experimentu. Zvolili jsme šest standardních cílů (Commonwealth Avenue, roh Summer Street a Washington Street, Scollay Square a Louisburg Square, John Hancock Building a Public Garden). Bylo také určeno pět východisek (hlavní vchod Massachusetts General Hospital, Old North Church v North End, roh Columbus Avenue a Warren Street, South Station a Arlington Square). U každého z těchto míst se odborník zeptal na směr ke každému z určených cílů čtyř nebo pěti náhodně vybraných chodců. Položil jim otázku typu „Jak daleko je do _____?“, „Jak poznám, že jsem tam dorazil?“, „Jak dlouho to bude trvat, než se tam dostanu?“

Materiály, jako jsou letecké snímky, mapy a schémata znázorňující hustotu osídlení, funkční využití a tvary budov, můžeme považovat za objektivní fyzické formy města ve srovnání se subjektivními údaji získanými od lidí. Co se týče skutečné hodnoty zmíněných dokumentů, můžeme říci, že pro náš účel je obojí buď povrchní nebo nedostatečně zobecňující. Mnoho faktorů, které mají být vyhodnoceny, má neurčitý charakter a zjistili jsme, že nejlepší formou je srovnávání jedné subjektivní výpovědi s ostatními, ale jen v případě, že byly systematické a plně postřehy a využívaly kategorií, které se ukázaly jako významné v dřívějších interview.

I když je jasné, že dobrovolníci reagovali na obecnou fyzickou realitu, nejlepším způsobem, jak posuzovat tuto realitu, nebyly kvantitativní, „faktické“ metody, ale vnímání a hodnocení několika odborníků pracujících v terénu. Byli pečlivě vyškoleni a měli na prvním místě hledat prvky města, které se až dosud jevily jako významné.

Terénní průzkumy byly nakonec zjednodušeny na systematické pokrytí jen určité části města. Odborník obešel danou oblast a poučen o pojmu městské imageability zmapoval jak prostor, tak

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

... plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social ... well to have a reasonable chance of ...

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an ex-

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, reading scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in that it revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

i jeho působení: zřetelnost jeho částí a vztahy mezi jeho významnými prvky, uzly, cestami, okraji a oblastmi. Hodnotil nedostatek nebo sílu jejich image. Po tomto způsobu zpracování následovalo několik dlouhých, „problémových vycházek“, při kterých se snažil uchopit viděné jako celou strukturu. Rozdělil prvky do kategorií hlavních a méně významných, přičemž ty hlavní byly pocitovány jako mimořádně výrazné a živé. Odborník si pokládal průběžně otázky, proč má ten který prvek silnou nebo slabou identitu a proč je tato vazba jasná nebo skrytá.

Co bylo zmapováno, je abstrakce, a ne sama fyzická realita. Jsou to zobecněné dojmy, které jako skutečné formy působí na pozorovatele, jenž je určitým způsobem indoktrinovaný. Tento způsob záznamu byl samozřejmě vytvořen nezávisle na analýze interview a úkon vyžadoval 3 až 4 dny pro pokrytí prostoru takového rozsahu. Popis dvou vybraných prvků v příloze C nám ukazuje údaje, které obvykle ovlivní závěry pozorovatele.

Z prvních analýz získaných v terénu se vyvinula základní hypotéza týkající se typů prvků města. Také se zjišťovalo, jak spolu souvisí a co vytváří jejich silnou identitu. Právě tyto hypotézy byly testovány a zdokonalovány během interview. Druhotným záměrem bylo vyvinout techniku vhodnou pro vizuální analýzu města, pomocí které by bylo možno předvídat pravděpodobné image veřejnosti. V obou záměrech byly použity metody úspěšné, ovšem s jistou výhradou, že se příliš zabývaly jednotlivými prvky a že se zanedbávalo jejich začlenění do vizuálního celku.

Obrázky č. 35 - 46 nám ukazují image tří měst. Kresby byly pořízeny ze shodných závěrů z rozhovorů, z naskicovaných mapek i z našich vlastních průzkumů v terénu. Pro srovnání mají mapy stejná měřítka a používají se v nich i stejné symboly.

Mohli bychom dodat i několik obecných poznámek, které se týkají nezávisle získaných dat z interview a dat z průzkumů v terénu. Analýza materiálů z ulic Bostonu a Los Angeles poskytla i možnost s udivující přesností předpovědět image, získané v rozhovorech. I v těžko rozlišitelném uspořádání Jersey City byli naši analytici v terénu schopni předvídat až dvě třetiny image tázaných. Ale i zde bylo několik významných prvků, které se objevily jen v některých odpovědích. Ve všech případech je rela-

Obr. č. 35 - 46,
str. 151 - 156

Obr. č. 47, str. 157

tivní zařazení prvků velmi stálé. Pěší průzkum v terénu ovšem trpěl dvěma nedostatky: sklonem k zanedbání menších prvků důležitých v automobilové dopravě a sklonem k přehlédnutí drobnějších rysů jinak důležitých pro určitou čtvrť. Jsou to prvky, které jsou důležité pro tázané, protože nějakým způsobem odrážejí jejich sociální status. Kdyby naše metoda byla ještě doplněna průzkumy dopravy, mohla by sloužit k úspěšnému předvídání kompozitního image; bylo by nutné počítat i se skrytými účinky sociální prestiže a nahodilým zaměřením pozornosti ve vizuálně nediferencovaném prostředí.

Někdy je v nesouladu výsledek interview určité osoby s její mapkou. Ovšem většinou tyto dva zdroje spolu souhlasí. Je přirozené, že hlavní městské prvky se neobjeví jen sporadicky. Kreslené mapky se zdají být náročnější. Prvky, které se málo objeví v rozhovorech, se také málo objeví na mapkách a obecně lidé verbálně popíší více prvků, než nakreslí. Tento efekt se vystupňoval v materiálech týkajících se Jersey City. Mapky obvykle zdůrazňují cesty, ale bez jejich částí, které je těžké nakreslit nebo lokalizovat, i když samy o sobě jsou rozlišitelné. Týká se to i významných prvků, které však poněkud v prostředí samém zanikají, anebo velmi komplikovaně uspořádaných ulic. Ovšem tyto nedostatky se dají napravit. Kompozitní mapa, která identifikuje městské prvky, se nejvíce podobá výsledkům interview.

Větší nesrovnalosti se objevují mezi těmito dvěma zdroji poznatků, co se týče spojitosti a jejich obecného schématu - známé a velmi důležité spoje jsou na mapkách zdůrazněné, zatímco ty nejméně významné se ztrácejí. Možná, že těžkosti při kreslení a spojování částí do celku způsobují, že náčrty jsou až příliš zlomkovité a zkršené. Neodrážejí tak právě nejlépe spojitě struktury.

Nakonec se ale verbální popisy výrazných znaků města ukázaly jako nejnáročnější forma rozlišení. Byly zde vyloučeny mnohé prvky, které se objevovaly na mapkách, a tím se posílily jen ty nejmocnější z nich. Tato metoda nakonec, jak se zdá, určila vrcholné charakteristiky města - totiž jeho vizuální esenci.

Test rozeznávání fotografií celkem potvrzuje i výsledky rozhovorů: například Commonwealth Avenue a Charles River snadno poznalo přes 90 % tázaných. Tremont Street, Boston

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

... plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social ... to have a reasonable chance of

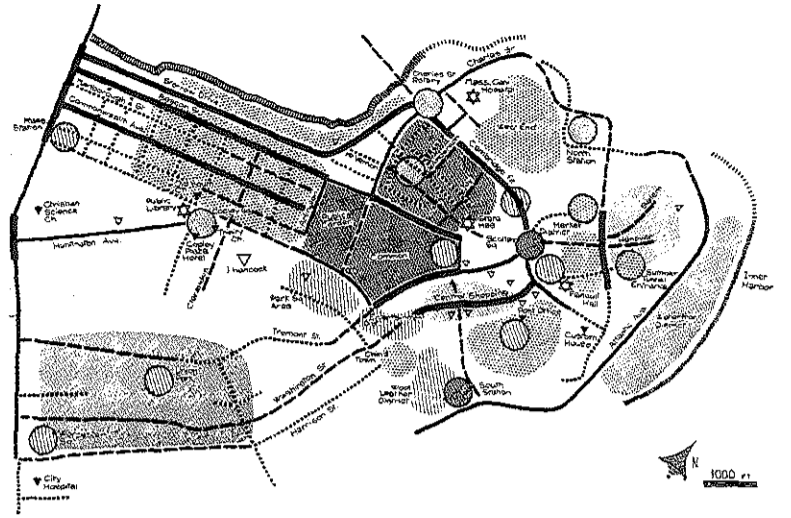
is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized manner that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the state level and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with routine patterns of collecting and verifying eligibility information, reading scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas and revealed some of the reasons why it was not.

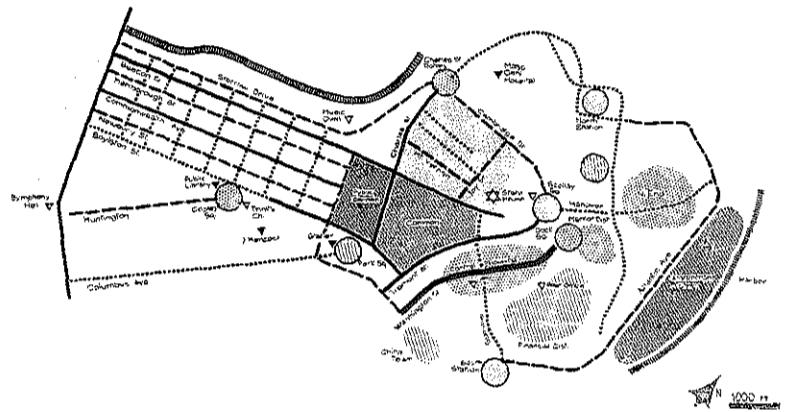
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Glaser, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform?" *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Common, Beacon Hill a Cambridge Street byly též pohotově a s určitostí poznávány. I jiné fotografie potvrzují celkové schéma města až po nečitelné situace South End, okolí John Hancock Building, oblast West End - North Station a postranní ulice North End.



Obr. č. 35 Image Bostonu odvozený z interview

Obr. č. 36 Image Bostonu odvozený z náčrtků



Legenda k obr. č. 35 - 46

CESTA	HRANICE	UZEL	OBLAST	VÝZN. PRVEK
—	—	●	●	☆
—	—	●	●	▽
—	—	●	●	▽
—	—	●	●	▽

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

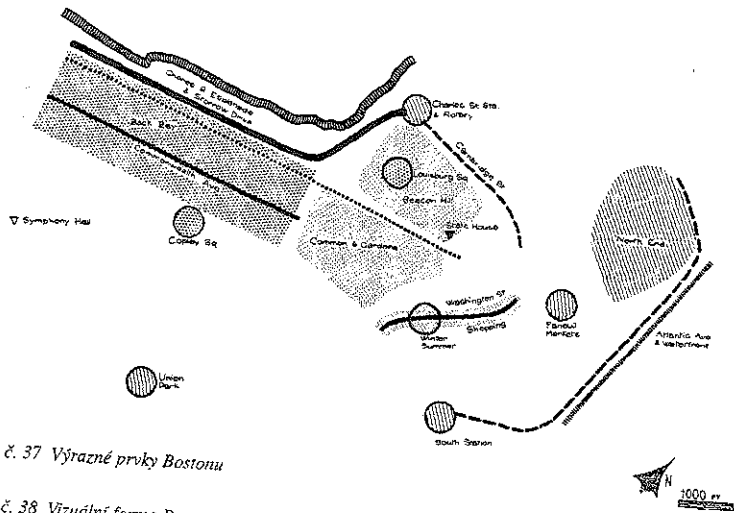
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program should have a reasonable chance of

is operating. It might examine how consistent the services actually deliver to goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

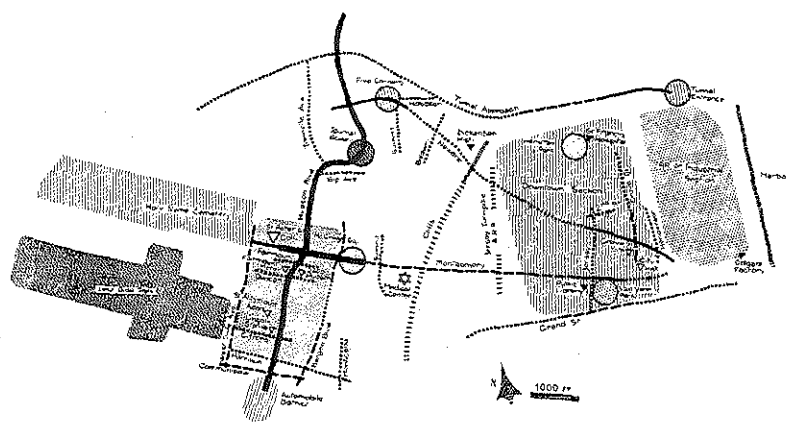
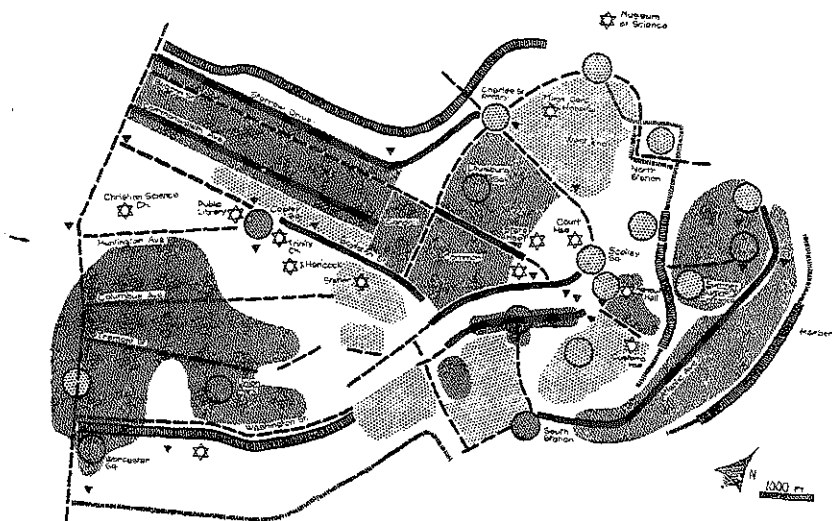
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Broome, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



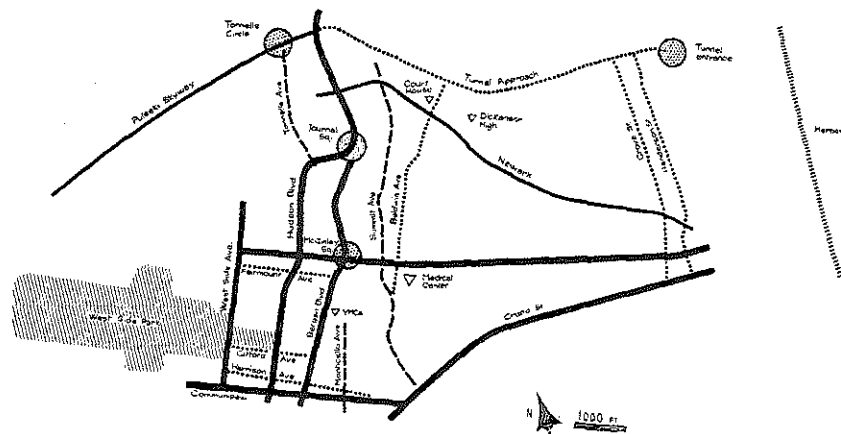
Obr. č. 37 Výrazné prvky Bostonu

Obr. č. 38 Vizuální forma Bostonu zaznamenaná v terénu



Obr. č. 39 Image Jersey City odvozený z interview

Obr. č. 40 Image Jersey City odvozený z náčrtků



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

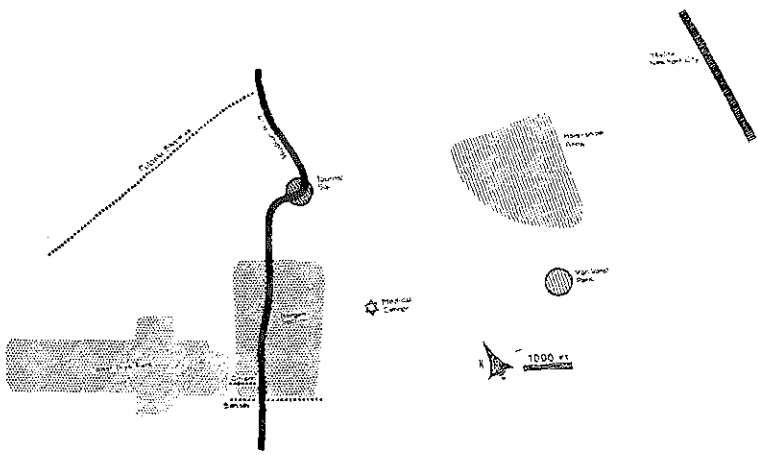
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the program will have a reasonable chance of

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

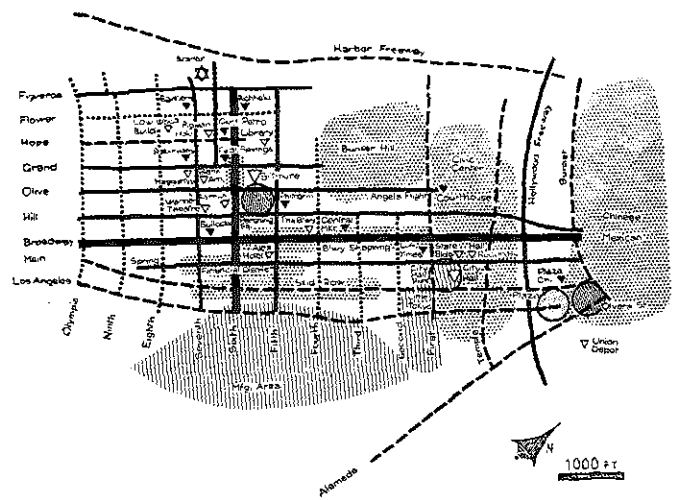
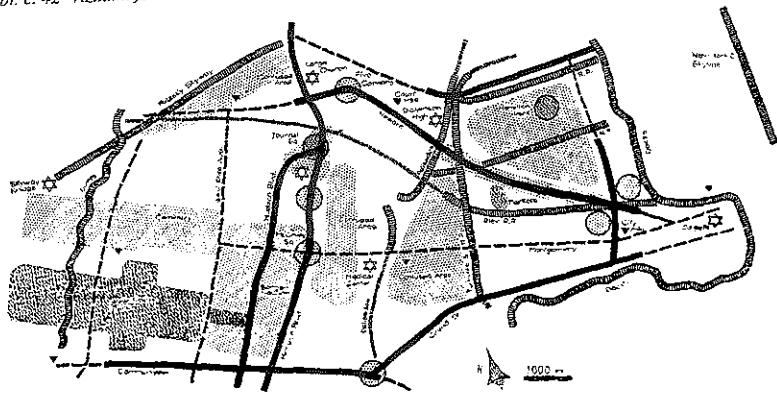
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for non-work. Program administrators recognized that to realize the policymakers' goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the beginning of the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded in more than 80% of their interviews with clients, workers did not follow routine patterns of collecting and verifying eligibility information, and workers provided scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Broome, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



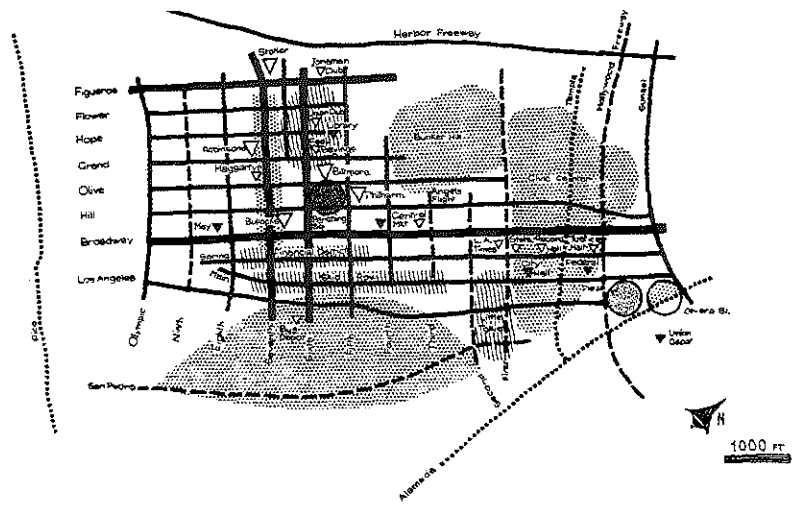
Obr. č. 41 Výrazné prvky Jersey City

Obr. č. 42 Vizuelní forma Jersey City zaznamenaná v terénu



Obr. č. 43 Image Los Angeles odvozený z interview

Obr. č. 44 Image Los Angeles odvozený z náčrtků



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

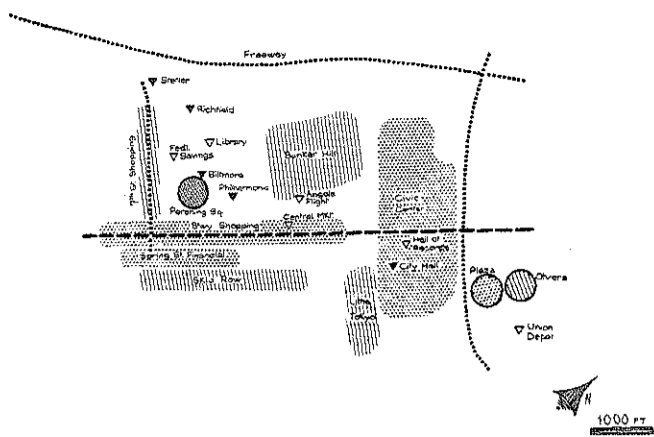
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it is possible to have a reasonable chance of

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

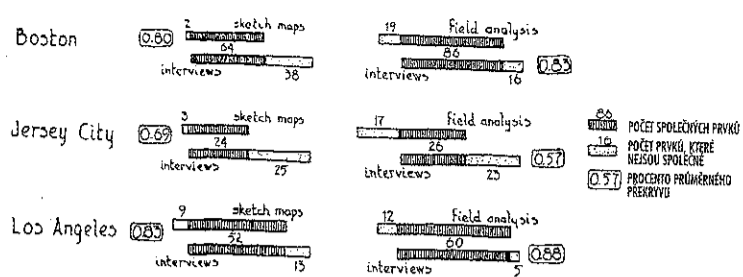
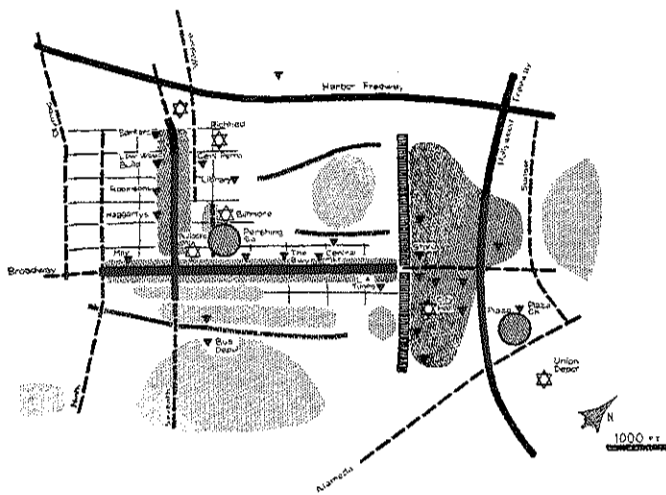
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare program administrators would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The implementation revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceeded. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers continued with their routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for explaining the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the welfare reform was not fully implemented at the street level in California. This evaluation revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin Broome, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



Obr. č. 45 Výrazné prvky Los Angeles

Obr. č. 46 Vizuální forma Los Angeles zaznamenaná v terénu

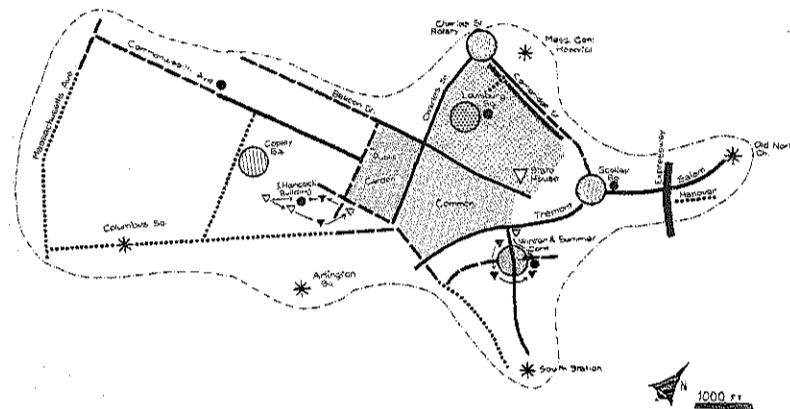


Obr. č. 47 Překrývání mezi interview, náčrtky a terénními analýzami

Obr. č. 48 je grafickou kompilací prvků, o kterých se zmínilo 160 chodců, jež jsme zastavili a položili jim známé otázky. Složený závěrečný obraz získaný z těchto úspěšných rozhovorů byl také nápadně podobný jiným kompozitním údajům. V souboru nápadně promínovaly cesty, které vycházely z bodu, kde byly kladeny dotazy. Přirozeně, na ty byl dáván největší důraz. Nesmíme zapomenout, že vybraná oblast umožňovala několik variant, jak se dostat k cíli (naznačeno silnou přerušovanou čarou). Prázdné plochy mimo tuto oblast jsou bezvýznamné.

Obr. č. 48

Obr. č. 48 Image Bostonu odvozený z interview na ulicích



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well or are poorly

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. The Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations and responsibilities about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected by the program with workers and their clients under the new policy was exceeded. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karen M. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Tyto metody vykazují značnou vnitřní jednotu, avšak dá se pochybovat o reprezentativnosti zpovídané skupiny. Především tyto skupiny byly příliš malé: třicet lidí v Bostonu a po patnácti v Jersey City a v Los Angeles. Není dost dobře možné na tomto základu příliš zobecňovat, usuzovat na pravý obecný image určitého města. Museli jsme se omezit na tak malý vzorek proto, že rozsah dotazování byl veliký čili výzkum byl časově náročný a techniky analýz se teprve zkoušely. Bylo by potřeba vše zopakovat s větším vzorkem tázaných a metody propracovat.

Druhá kritická námitka se týká nevyrovnanosti vzorku tázaných. Tázaní zde sice byli dobře vybráni co se věku a pohlaví týká, všichni byli dobře obeznámeni s prostředím a odborníci jako urbanisté, inženýři a architekti byli z testů vyloučeni. Protože bystří jedinci byli důležití zvláště pro ranou fázi výzkumu, vzorek nebyl reprezentativní zvláště co se týká zaměstnání a společenské vrstvy. Většinou se jednalo o středostavovské odborníky a manažerské typy. Proto je zde patrná přítomnost před- sudků, typických pro tyto vrstvy. Při dalším výzkumu by se mělo pracovat s větším vzorkem, který by také představoval průřez celou populací.

Jistý nedostatek představuje i málo nahodilé rozložení, co se bydliště a pracoviště týká. I když byla snaha omezit tento nedostatek jak jen možno. Například jen málo bostonských dobrovolníků pocházelo z North End a West End, což má souvislost s místními sociálními dispozicemi. Určité disproporce jsou nevyhnutelné a odpovídají životu, pokud se týká pracoviště, ale mohly být korigovány bydlištěm tázaného.

Současné poznatky nenaaznačují, že by zcela nahodilé místo bydliště tázaného nějak měnilo celkový image, avšak velkou roli hraje sociální příslušnost. Jednotlivá území jsou vnímána jako silná nebo slabá; obeznámenost s místem není příliš důležitá. Rozhovory na ulicích s mnohem početnější skupinou oslovených zaručují větší nahodilost příslušnosti k sociálním vrstvám. To potvrdila i delší interview, třebaže byla poněkud úspěšnější. Oprávněná kritika vzorku by se dala shrnout asi takto:

Za prvé, vnitřní jednotu údajů, které pochází z několika zdrojů, nám naznačuje, že užití metody nám nabízí docela spolehlivé poznatky o kompozitním image města u určitých lidí, kteří se

účastnili interview, a tyto stejné metody jsou použitelné v téměř každém městě. Fakt, že image různých měst jsou tolik rozdílné, jen odpovídá hypotéze, že vizuální forma věci hraje významnou roli.

Za druhé, vzor relativně malému počtu tázaných, sociálním předpoklům a předpoklům týkajícím se bydliště je zřejmé, že lze sestavit aspoň předběžný kompozitní image města. Při novém výzkumu je třeba zapojit větší vzorek a názorové rozdíly různých sociálních skupin i s jejich předpoklady musí být také posouzeny.

Jelikož se jednalo o malý vzorek, nepokusili jsme se ho dále členit. Nesledovali jsme rozdílné image, jak je vidí ta která skupina sestavená podle věku, pohlaví apod. Vzorek byl analyzován jako celek a osobní pozadí tázaných jsme nebrali v úvahu mimo zjišťování základních tendencí a předpoklů. Zkoumání skupinových rozdílů by bylo nepochybně velmi zajímavé.

Naše studie dokázala existenci konzistentního image města, který si můžeme vybavit a popsat ho, i když nejsme přítomni přímo na místě. Ovšem image může být poněkud jiný, než když se v tomto prostředí opravdu nacházíme. Oprávněným procesem takových nesrovnalostí byly pouze naše studie v terénu a rozhovory v ulicích. Mohou potvrdit image města, i když jsou třeba omezené rozsahem a podané mluveným slovem. Údaje získané přímo v terénu nám mohou dát neurčitě odpovědi. Proto na rozdíl od standardních procedur při interview byly v terénu vybírány různé trasy. Ovšem základní struktura obojího zůstává podobná. Ze záznamů z terénu je jasné, že zde bylo objeveno více významných prvků. Bohužel ale byly tyto záznamy z technických důvodů nevyhovující. Zřejmě existuje rozdíl mezi image, který někomu zpětně popisujeme, a image v situaci, kde mezilidská komunikace nutná není. A přece nejsou od sebe ostře odděleny, ale určitým způsobem se překrývají. Nakonec výsledný materiál nám ukazuje vztah mezi akcí v terénu a sděleným image a naznačuje i silný citový náboj druhé alternativy.

Hypotetické typy prvků (uzly, oblasti, okraje, cesty a významné prvky) byly ve velké míře a po menší úpravě potvrzeny získanými informacemi. Ne že bychom prokázali existenci kategorií, jako jsou Platonovy archetypy, ale s použitím našich kategorií jsme byli schopni využívat údaje praktickým způsobem, a to bez velké námahy. Cesty se nám jeví jako dominantní prvek,

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing one, **process evaluation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an example).

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

protože jsou nejvíce početně zastoupeny. Pozoruhodný je vyrovnaný obraz všech tří měst, co se týče procentuálního zastoupení všech kategorií. Jedinou výjimkou byl posun zájmu a pozornosti od cest a okrajů k významným prvkům, což bylo zjištěno během výzkumu v Los Angeles. Byla to překvapivá změna v městě automobilů, ale možná k ní došlo také díky nedostatečné možnosti rozlišovat v rámci pravidelné šachovnicové sítě ulic.

Zatímco údaje o jednotlivých prvcích a typech prvků byly možná odpovídající, měli jsme nedostatek informací o jejich vzájemných vazbách, o schématech, sekvencích a celcích. Musíme ještě vyvinout lepší metody, abychom popsali tyto základní, podnětné stránky.

Uplatnění metody při navrhování

Možná, že nejlepším způsobem, jak shrnout tyto kritické námitky týkající se našich postupů, je doporučit techniku, kterou lze analyzovat image. Ta byla navržena k tomu, aby překlenula mnohé ze zmiňovaných potíží a nedostatků, a má sloužit jako východisko plánu budoucí vizuální formy města.

Tento proces může začít dvěma studiemi. Pomocí první se shrnou výsledky terénního průzkumu. Dva nebo tři školení pozorovatelé budou ve dne i v noci systematicky zkoumat celé město, jak pěšky, tak s využitím automobilů. Doplní to několika „problémovými“ vycházkami, jak byly popsány již dříve. To vyvrcholí analytickou mapkou terénního průzkumu s krátkou zprávou, která se bude zabývat silnými i slabými stránkami města, jeho obecným schématem i jeho částmi.

Současně se přistoupí k interview velkých skupin dobrovolníků, což bude více odpovídat obecným charakteristikám populace. S takovou skupinou můžeme jednat v celku nebo po částech a budeme požadovat splnění čtyř úkolů:

- Nakreslete mapku určité části města, kde budou zaneseny její nejzajímavější a nejdůležitější znaky, a to tak, aby cizinec se podle této mapky mohl pohybovat bez větších potíží.
- Představte si jednu nebo dvě vycházky a nakreslete mapku trasy a všeho zajímavého, co cestou spatříte. Tyto vycházky mají zjistit délku a šířku daného území.

- Sepište seznam částí města, o kterých si myslíte, že jsou nejvýraznější. Odborník vysvětlí význam slova „část“ a „výrazný“.
- Napište rychle odpovědi na několik otázek typu „Kde najdete _____?“

Test poslouží ke zjištění, jak často budou jmenovány určité prvky a jaké jsou mezi nimi spojitosti. Bude se zkoumat chronologie kreslených částí mapky a výrazné prvky, smysl pro uspořádání a kompozitní image.

Průzkum v terénu a rozhovory s lidmi se budou srovnávat a to pomůže najít vztah obecného image k vizuálním formám. Toto je první kolo analýzy, která má nalézt kritické body, zhodnotit vizuální intenzitu celého území, následnost částí nebo schémata, která jsou hodna další pozornosti.

Druhé kolo výzkumu těchto kritických problémů může začít. Použijeme malou skupinu lidí, které v individuálních rozhovorech požádáme, aby našli vybrané kritické prvky města a aby je začlenili do imaginárních vycházek. Poprosíme, aby prvky popsali, naskicovali a také aby pohovořili o svých pocitech a vzpomínkách, které se k nim váží. Několik dobrovolníků můžeme zavést na vybraná místa, kde se zúčastní krátké vycházky. Budou vše popisovat a budou diskutovat. Odpovědi na otázky týkající se směru (jak se dostaneme k určitým prvkům z různých východisek) mohou být získány i nahodile od kolemjdoucích.

Při analýze studií druhého kola výzkumu by se opět zároveň organizoval intenzivní průzkum v terénu. Byly by to detailní studie identity a struktury za různých podmínek (změny světla, vzdáleností, aktivit). Tyto studie mohou využívat výsledky rozhovorů, ale nebudou omezeny jen na ně. Detailní studie prvků města Bostonu v příloze C jsou možným modelem k napodobení.

Všechny tyto materiály by měl být nakonec systematicky shrnut do série map a zpráv. Ty pomohou vyjasnit obecný image území, jeho obecné vizuální problémy i přednosti, kritické prvky, vzájemné vztahy prvků a jejich vlastnosti i možnosti změn. V rámci těchto analýz, které jsou průběžně modifikovány, se současně může vytvořit plán vizuální formy budoucího regionu.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it still be implemented well to have a reasonable chance of success are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, encouraging way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. Information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas, and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karla E. Glaser, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Předcházející slova kritiky a mnoho stránek minulých kapitol se obrací k nevyřešeným problémům. Některé další kroky naší analýzy jsou celkem jasné, jiné, a třeba i důležitější, je už obtížnější pochopit.

Dalším krokem bude užití analytické techniky, kterou jsme popsali, ke zkoumání odpovídajícího vzorku obyvatelstva. Závěry této práce by tak byly založeny na spolehlivém základě a měla by se dávat přednost technikám využitelným v praxi.

Vědomosti o daném tématu mohou být ještě obohaceny, když srovnávací studie vyzkoušíme na širší škále prostředí, než byla tři města, kterým jsme se věnovali. Rozdílné typy image budou vytvářet nově vybudovaná a naopak velmi stará města, města kompaktně postavená či roztroušená, hustě nebo spíše osídlená, chaotická nebo vysoce zorganizovaná. Jak se třeba liší obecný image vesnice od image Manhattanu? Je snadnější pochopit koncepci města na jezeře, nebo železničního městečka? Takové studie vydají spoustu materiálu, který se bude týkat působení fyzických forem, a z toho může urbanista čerpat cenné podněty.

Bude pro nás stejně zajímavé aplikovat tuto metodu na prostředí různých měřítek a využití jako na celá města? Budeme ji aplikovat na budovy, krajiny, dopravní systémy nebo na údolní regiony? Nejdůležitější pro praktické využití je uplatnění a uzpůsobení těchto metod v měřítku metropolitního regionu, který dnes ještě přesahuje naši představu.

Podstatné rozdíly samozřejmě tkví i v osobnostech samotných pozorovatelů. Když se plánování stane celosvětově uznávanou disciplínou a urbanisté začnou vytvářet plány i pro zájemce z jiných zemí, stane se nutností, aby to, co se objeví v Americe, nebylo jen jakoby půjčeno z jiné lokální kultury. Jak bude na svá města pohlížet Ind nebo Itálie?

Pro analytika tyto rozdíly představují jisté těžkosti nejenom v mezinárodní praxi, ale i v rámci jedné země. Může se stát vězním regionálního myšlení, nebo, zvláště v Americe, ho ovlivňuje příslušnost k jisté společenské skupině. Jestliže mají být města užívána různými skupinami lidí, pak bude důležité rozumět, jak si tyto skupiny představují svoje okolí. To samé by se dalo říci o různorodých představách jednotlivců. Současné

studie se zabývají jen obecnými faktory v rámci malé skupiny dobrovolníků.

Bude zajímavé vědět, jak se určitý image vytvoří (ať už vychází ze systému statického, hierarchického, nebo z dynamického, rozvinutého). Jsou to image stabilní a nepřenositelné, nebo jsou výsledkem určité výchovy či prostředí? Jaké mají typy image vzájemnou souvislost? Může být dynamický image také pozičně strukturován? Může být posouzen vztah mezi sdělitelným a zapamatovaným image a image, který se získal při průzkumech v terénu?

Všechny tyto otázky přesahují rámce pouhého teoretického zájmu. Města jsou sídlem mnoha skupin. Jen s diferencovaným porozuměním pro image jednotlivců i skupin a jejich vzájemné vztahy můžeme vytvořit prostředí, které všechny uspokojí. Pokud urbanista nemá k dispozici potřebné údaje, musí se spolehnout na společného jmenovatele, tedy na obecný image. Pokud je to však možné, měl by získat co největší bohatství materiálu, který se zabývá typy image.

Současné studie se zaměřily na image, které byly vyjádřeny bezprostředně. Budeme jim rozumět mnohem lépe, když budeme vědět, jak se vyvíjely, jak si třeba cizinec vytváří image města, jež nezná, a jak se u dítěte vyvine představa o světě. Jak je možno skutečnosti týkající se image sdělovat, případně se v této oblasti vzdělávat? Které formy jsou vhodnější pro vývoj image? Město musí mít oboje, očividnou strukturu, která je pochopitelná ihned, ale také potenciální strukturu, která umožní postupně budovat celistvější obraz.

Průběžné přestavování města způsobuje lidem problémy, protože musí přizpůsobovat image vnějším změnám. Osídlení má čím dál více prvků proměnlivosti a nestálosti, takže je mimořádně důležité vědět, jak udržet kontinuitu image během těchto převratných změn. Jak se image uzpůsobuje změnám a jaké jsou meze těchto změn? Kdy je skutečnost ignorována nebo deformována, aby byla zachována dosavadní rozvržení? Za jakých okolností dochází k úplnému rozbití image a co to může pro člověka znamenat? Jak se můžeme vyhnout tomuto zhroucení zachováním fyzické kontinuity a jak by se pomohlo utváření nového image, když už se zhroucení předešlého image stalo skutečností? Tvorba image takového prostředí, které bude otevřené vůči změnám, je

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing evaluation, **process evaluation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

zvláštní problém: musí vzniknout image, který je pevný a zároveň dosti pružný vůči nevyhnutelným tlakům.

To nás znovu odkazuje k faktu, že image není pouhým výsledkem vnějších charakteristik, ale stejně tak je i dílem pozorovatele. Proto by bylo možné zlepšovat kvalitu image vzděláváním. Užitečné vzdělávání může proběhnout v zařízeních, kde je možno lidi učit lepší orientaci v prostředí města: byla by vhodná spolupráce s muzei, přednášková činnost, procházky po městě, školní projekty atd. S tím je spojeno i potenciální užití symbolických prostředků, jako jsou mapy, různé značky, diagramy, směrové ukazatele a informační automaty. Zdá se, že dezorientující fyzický svět může být objasněn vytvořením symbolického diagramu, který vysvětluje vztahy hlavních znaků způsobem příznivým pro vývoj image. Dobrým příkladem takového diagramu je například mapka systému londýnského metra, na níž jsou výrazně vyznačeny všechny stanice.

Možná, že nejdůležitějším bodem budoucího počínání v této oblasti, což jsme zmínili už několikrát, je odstranit nedostatek chápání image města jako celku, nepochopení vztahů mezi prvky, schémata a sekvencemi. Vnímání města je v podstatě fenoménem odvíjejícím se v čase a ve velkém měřítku. Jestliže prostředí má být vnímáno jako organický celek, pak vyjasnění částí v jejich bezprostředních vazbách je pouze jedním základním krokem. Bude velmi důležité najít cesty k pochopení celku a k zacházení s ním nebo aspoň k tomu, abychom se zabývali problémy sekvencí a schématu, které by bylo rozvinuté a otevřené.

Může se ukázat, že některé z těchto studií lze kvantifikovat a analyzovat. Například jaké množství informací je nutné k určení hlavních cílů rozvoje města. Anebo ke zjištění existence určitého přebytku. I rychlost, s jakou tyto skutečnosti rozeznáváme, může být hodnocena, stejně tak může být vyčíslen žádoucí přebytek faktorů, nutných k vyvolání pocitu jistoty. Nebo lze zkoumat, kolik informací týkajících se prostředí si dokáže osoba podržet. Musíme si zde znovu připomenout možnost využití symbolických prostředků nebo orientačních zařízení, o kterých již byla zmínka.

Avšak zdá se, že podstatu výzkumu nebude možno kvantifikovat, aspoň po nějaký čas; prozatím se musíme soustředit na uspořá-

dání a posloupanost svých úvah. Abychom se tím mohli zabývat, volíme techniku, která umožní pojmut složitá a proměnlivá schémata. Před tím, než můžeme tato schémata pochopit a měnit, musí být nalezeny způsoby, které vyjádří jejich podstatu tak, že ji bude možné sdělit i bez nutnosti nějakého opakování původní zkušenosti. Jedná se o složité problémy.

Od doby, kdy náš zájem o tento problém se stal i zájmem o změnu fyzického prostředí, dostala se na přední místo budoucích studií nutnost prověřit tyto ideje v reálném procesu navrhování. Tvůrčí potenciál imageability by se měl rozvíjet a měl by tvořit základ urbanistického plánování.

Zdá se, že v této chvíli jsou nejdůležitější témata pro budoucí studie tato: aplikace pojmů na úrovni metropolitních regionů; rozšíření a zaměření pozornosti na hlavní skupinové rozdíly; rozvíjení image a přizpůsobování změnám; image města jako celkové schéma rozvíjející se v čase; potenciál imageability využitelný při plánování.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it is still to be implemented well to have a reasonable chance of success.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for welfare dependence. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients of the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was extremely different from routine patterns of collecting and verifying eligibility information. Most workers did not provide scripted recitations of welfare rules. However, the information revealed that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for client education. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kaye, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?" *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

C

DVA PŘÍKLADY ANALÝZ

Jako příklad detailní vizuální analýzy městských prvků, kterou získáme v terénu, jsme vybrali dvě vedle sebe ležící bostonské lokality.

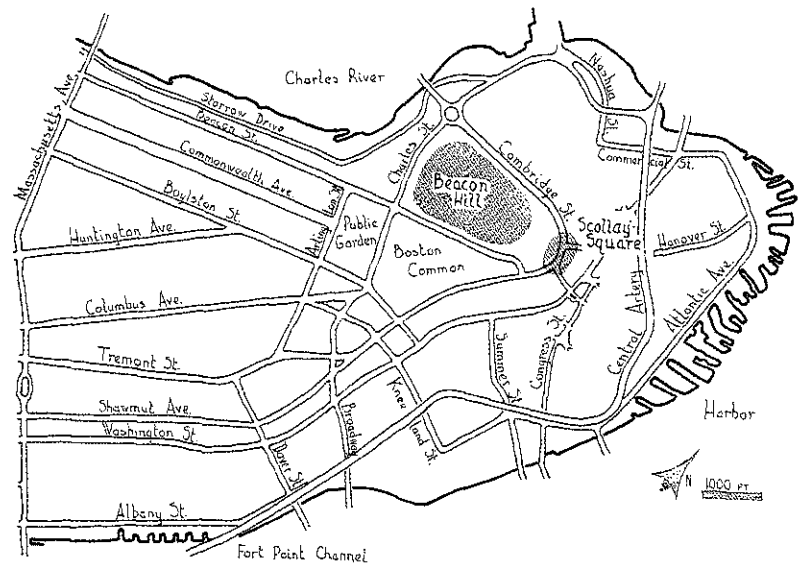
Také nás zajímá, jaký vztah měly výsledky těchto analýz k interview, která jsme pořídili. První vybraný příklad se týká vysoce rozlišitelné oblasti Beacon Hill a druhý chaotického uzlu Scollay Square, které leží pod Beacon Hill. Obrázek č. 49 ukazuje strategické umístění těchto dvou prvků centrálního Bostonu i jejich vztah k West End, centrální nákupní oblasti, dále k Boston Common a Charles River.

Obr. č. 49

Beacon Hill

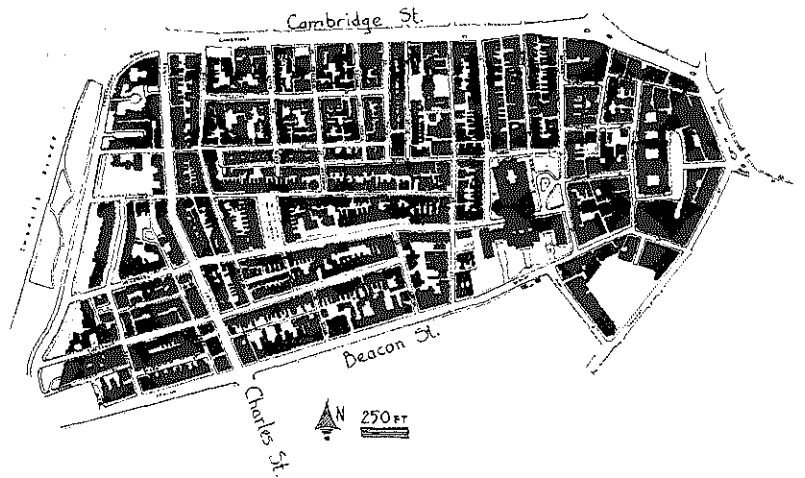
Obr. č. 50

Jeden z původních kopců města Beacon Hill (v Bostonu proběhla řada velmi výrazných terénních změn - pozn. překl.) je viditelný z mnoha míst. Leží mezi obchodním centrem a řekou, ruší severojižní dopravní tok. Detailní mapa nám ukazuje uliční schéma i zastavěné plochy. Je to unikátní místo, obzvláště v amerických poměrech - ještě stále dobře zachovaná oblast z počátku 19. století. Beacon Hill je pořád bohatě využíván. Tato klidná,



Obr. č. 49 Poloha Beacon Hill a Scollay Square na bostonském poloostrově

Obr. č. 50 Ulice a budovy Beacon Hill



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actually goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program in program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare. Program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy was expected. More than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to help them. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It can be a freestanding evaluation and in conjunction with an

intimně působící, zvláště vyšším vrstvám sloužící obytná oblast bezprostředně navazuje na srdce metropole. Právě toto vše podminilo silný image, což bylo zřejmé i z interview, jak uvidíme dále.

Beacon Hill byl považován za velmi výrazné místo. Lidé ho často pocítovali jako symbol Bostonu a vnímali ho jakoby zpovzdálí. Byl chápán jako oblast přiléhající k samému centru města - s ním ho na jižní straně přímo spojuje Beacon Street, na niž z druhé strany navazuje Boston Common. Na severní straně ho Cambridge Street odděluje od West End. Na západní straně pro většinu tázaných končí u Charles Street, i když někteří váhavě dodávají, že k Beacon Hill patří i nižší část za touto ulicí. Téměř všichni měli povědomí o souvislosti oblasti s řekou. Čtvrtá strana oblasti nebyla pro tázané zcela jasná a obvykle se udávala Joy Street nebo Bowdoin Street, protože se jedná o nepřehlednou oblast, která sahá až kamsi ke Scollay Square.

Posuzujeme-li vnitřní uspořádání oblasti, sestává ze dvou výrazných částí - přední a zadní. Obě části jsou od sebe odděleny sociálně a opticky podél Myrtle Street. Ulice si lidé představovali jako souběžné, rovné a hladce probíhající, ale málo propojené a udávali, že se tudy špatně někam dostávají. Přední stranu Beacon Hill podle dotázaných tvořilo několik souběžných ulic (Mt. Vernon Street byla zmíněna nejčastěji) a vymezovalo ji Louisburg Square na jednom a budova State House na druhém konci. Zadní část směřuje dolů ke Cambridge Street. Joy Street se zdá být velmi důležitá jako příčná spojnice. Beacon Street a Charles Street byly vnímány jako součást celku, ale Cambridge Street nikoli.

Více než polovina tázaných uváděla následující charakteristiky jako části jejich image Beacon Hill (uspořádáno v přibližném pořadí):

- prudký kopec
- úzké sestupující ulice
- budova State House, Louisburg Square a jeho park
- staré domy
- pěkné staré domy
- červené cihly
- zapuštěné vchody domů

Vyslechli jsme i další zmínky:

- cihlové chodníky
- dláždění kočíčovými hlavami
- výhledy na řeku
- obytná oblast
- špína a odpadky
- sociální rozdíly
- těžko průjezdné nebo spleť ulice
- plot a sochy na Louisburg Square
- různé tvary střech
- nápisy na Charles Street
- zlatá kupole State House
- červenofialová okna
- některé obytné domy kontrastují

Více než tři lidé dodávali tyto poznámky:

- parkující auta
- rizalíťová okna
- železné dekorativní komponenty
- domy namačkané na sebe
- staré pouliční lampy
- „evropský duch“
- Charles River
- pohled na Massachusetts General Hospital
- v zadní části si hrají děti
- černé okenice
- starožitnictví na Charles Street
- tří- až čtyřpatrové domy

Při krátkých neformálních dotazech na ulici typu: „Jak se dostat k ...“ jsme zaznamenali překvapivě mnoho postřehů. V podstatě vždy zahrnovaly taková sdělení:

Je to kopec a člověk musí jít vzhůru ulicí a po schodech, aby se tam dostal. Poznáte to podle State House, který má zlatou kupoli a schodiště. Hraničí s Boston Common, s Beacon Street jako okrajem a zahrnuje i náměstí Louisburg Square, na kterém je park s plotem. Několik poznámek, které vyslovili dva lidé nebo více lidí: najdeme tam stromy; je to rezidenční oblast vyšších vrstev; je blízko Scollay Square; patří k ní Joy, Grove a Charles

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it will be implemented well to have a reasonable chance of success. If the theory is not implemented well, the program is not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare. AFDC welfare program administrators recognized that to realize the policy, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. The assessment revealed that the type of transaction expected under the new policy was experienced by more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for handling large caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), 17(1):1-22.

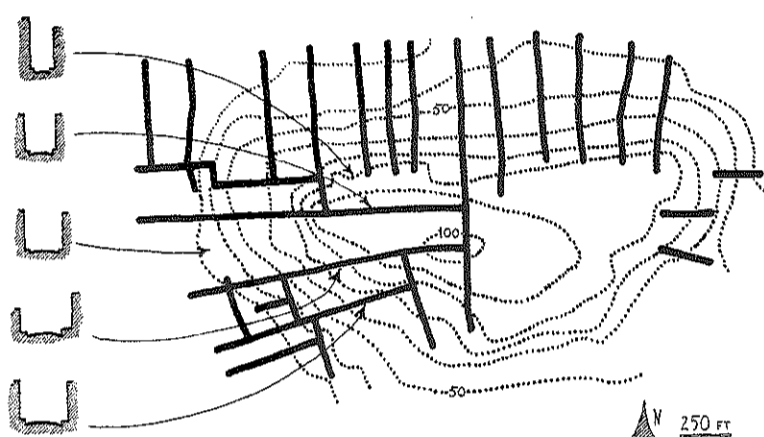
Street. Tyto postřehy ve své zkratkovitosti potvrzují i výsledky rozsáhlejších rozhovorů.

Podívejme se přímo na místo a všimněme si základní fyzické reality, z níž se pak odvíjely popisy image Beacon Hill. Obrys čtvrti se opravdu velmi kryje s tímto nápadným kopcem, jehož nejstrmější svahy najdeme směrem k Charles Street a Cambridge Street. Tyto svahy pokračují podél této ulice až do West End. Strmé stoupání Beacon Hill i temeno kopce jsme již minuli. Je to po vizuální stránce nejpůsobivější místo. Kraj svahu se velmi přesně kryje s Charles Street a to činí obtížným jeho napojení na dolní část Beacon Hill, o čemž se ještě zmíníme. Na protějších stranách nicméně hranice oblasti zasahuje až do boků Beacon Hill: Beacon Street vede částečně ve svahu a Boston Common je podstatnou částí tohoto útvaru v topografickém smyslu. Prostorové změny a změny vlastností jsou tak nápadné, že překrývají i topografické nejasnosti. Beacon Hill vizuálně začíná na Beacon Street, i když geograficky má útvar kopce počátek u Tremont Street.

Na jižní straně je situace jiná. Zde byla podstatná část kopce zastavěna z obchodních důvodů, takže Scollay Square se nachází

Obr. č. 51

Obr. č. 51 Strmé ulice, topografie a přibližné řezy ulicemi



Obr. č. 52 Pohled na Chestnut Street z Charles Street

na úbočí kopce a School Street má příkré stoupání. Topografická situace byla ignorována a ani nezůstal volný prostor, ze kterého by byly zřejmé vlastnosti terénu. Ani se nestaly tak výrazné změny, že by byla narušena základní forma terénu. Nepochybně to ale přispívá k jistému rozostření image z této strany, jedním z následků je také prostorová nejasnost Scollay Square.

Na oblasti Beacon Hill je pocit stoupání všudypřítomný i viditelný. Chodec zde neustále vnímá při pohybu určitou námahu, musí se přizpůsobovat výškovým změnám. Spád ulic na přední i zadní straně kopce podtrhuje výraznost tohoto území.

Prostorové kvality zástavby na přední straně kopce jsou nepochybné. Tato část města sestává z navazujících uličních koridorů intimního měřítka. Fasády domů jsou doslova na dosah, stavby jsou často třípatrové a vytvářejí dojem, že se jedná o řadu rodinných domků. Nájemné domy a ubytovací zařízení od budov institucí zde není snadné rozlišit. Ale v celku najdeme i výrazné variace v proporcích, jak nám ukazují dramatické průřezy ulic na našem schématu. Zvláště je podstatná odlišnost na Mt. Vernon

Obr. č. 51

Obr. č. 52

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

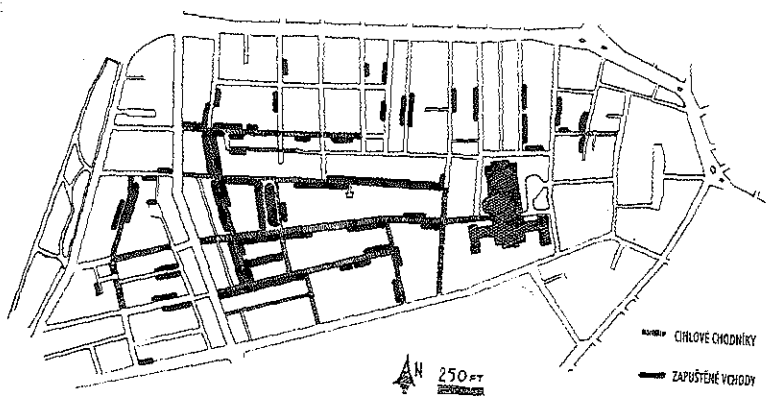
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it is still to be implemented well to have a reasonable chance of success. If the theory is not implemented well, the program is not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients. The information revealed that the type of transaction expected under the new policy was experienced by more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, researchers found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for handling large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

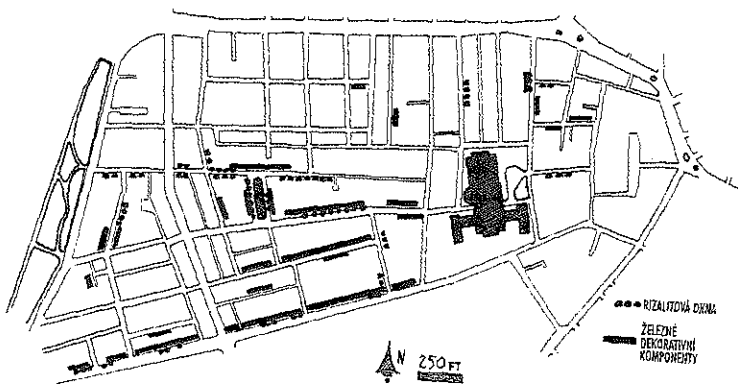


Obr. č. 53 Zapuštěné vchody a cihlové chodníky

Street v části nad Louisburg Square. Zde dlouhá řada „velkých“ domů na severní straně ulice ustupuje fasádami, čímž vznikly malé dvorečky. Je to velmi patrná a příjemná změna, která však zároveň neruší kontinuitu ulice.

Prostorové proporce se zřetelně mění na zadní straně kopce. Stavby jsou zde čtyř- až šestipatrové. Nevyskytují se zde rodinné

Obr. č. 54 Rizalitová okna a železné dekorativní komponenty



domky. Uliční prostor se poněkud podobá kaňonu. Jelikož svah má severní orientaci, sluneční světlo sem proniká jen vzácně. Vnímání prostoru, velkého sklonu terénu i sociálních souvislostí - to vše je velmi charakteristické pro toto území.

Obr. 53 a 54 nám ukazují místa na Beacon Hill, jež obsahují ještě jiné tematické prvky, které vytvářejí zdejší image. Můžeme znovu poznamenat, že to jsou především charakteristiky přední části kopce: výskyt cihlových chodníků, nárožní obchody, zapuštěné vchody, železné dekorativní komponenty, stromy a do jisté míry i černé okenice. Všechno mluví o unikátních kvalitách přední strany, která se liší od zadní části kopce: koncentrace a opakování zmíněných témat a vysoký stupeň udržovanosti objektů, což je viditelné například na vyleštěných mosazných částech, čerstvých nátěrech, čistých chodnících a dobře udržovaných oknech. To vše vytváří silný kumulativní efekt, který podporuje živost image Beacon Hill.

Obr. č. 53 a 54

Obr. č. 55 Tematické celky na Beacon Hill



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it will be implemented well to have a reasonable chance of success. If the theory is not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. Expectations revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, reading scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

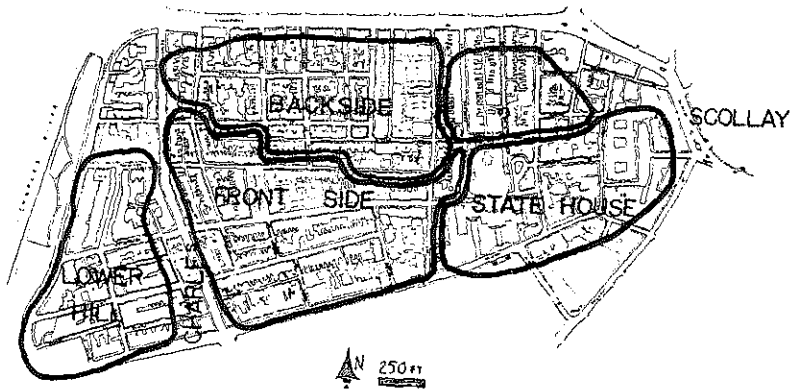
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Rizalitová okna jsou tu méně typická - mimo úsek kolem dolní části Pinckney Street. Také červenofialové okenní rámy, které jsou obyčejně spojovány s Beacon Hill, se objevují dosti vzácně. To rovněž platí o dlažbě z kočičích hlav, která se ve skutečnosti objevuje jen ve dvou úzkých pruzích při Louisbug Square a podél málo známé Acorn Street. Cihly jsou zde opravdu téměř univerzálním stavebním materiálem, svou texturou a pochopitelně i barvou vytváří jednotné pozadí města, i když nejsou charakteristické jen pro město Boston. Také se zde objevují staré pouliční lampy.

Vizuálně rozlišitelné podoblasti na Beacon Hill jsou výrazně vyznačeny prostorovými charakteristikami: sklonem terénu, způsobem využití místa, typem dlažby, vegetací a detaily, jako jsou dveře, okenice, železná zábradlí a jiné kovové dekorativní komponenty. Obvykle se tyto elementy vyskytují pohromadě, čímž zvýrazňují odlišnost lokality. Taková je přední strana Beacon Hill: strmě stoupající Charles Street nebo intimně působící uličky a různé zdobené a skvěle udržované budovy. To vše mluví o přítomnosti vyšších vrstev. Je tu plno slunce, stromů, květin, cihlové chodníky, černé okenice a zapuštěné vchody. Zahlédneme zde pomocný personál: hospodyně, řidiče. Procházejí se tu staré dámy a parkují zde elegantní automobily. Na zadní straně Beacon Hill, kde Cambridge Street sestupuje dolů, zahlédneme šedivé kaňony vytvořené z nájemných domů s holými a zanedbanými fasádami. Ulice jsou plné obchůdků, dlažba je špinavá a hrají si na ní děti. Kromě cihlových staveb se tu objevují i stavby kamenné. Stromy tu najdeme spíše na zadních dvorcích než na ulicích.

Nižší část Beacon Hill mezi Charles Street a Charles River (viz obr. č. 56, Lower Hill - pozn. překl.) má řadu společných vlastností s přední stranou kopce. Je to přítomnost vegetace, cihlové zdi a chodníky a zapuštěné vchody, kovové dekorativní komponenty, ale chybí zde typický sklon ulic. Zábrana, kterou tvoří Charles Street, způsobuje odtrženost této části Beacon Hill. Sama Charles Street je podoblastí svého druhu. Je nákupní ulicí určitého zaměření už díky dražšímu nebo starožitnému zboží. To se zde prodává lidem žijícím na Beacon Hill o něco výš. Nachází se zde mnoho starožitnictví.

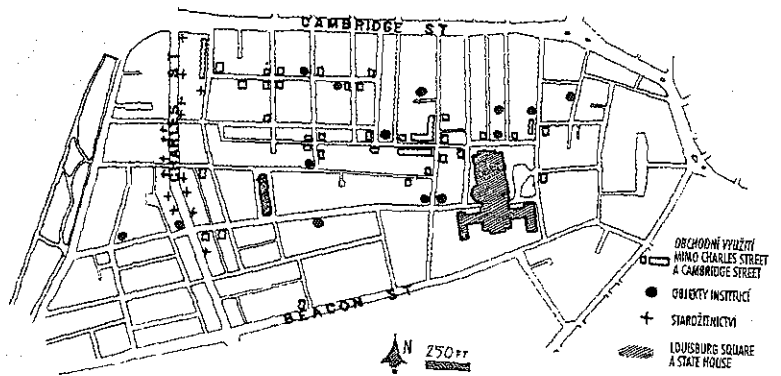
Vládní čtvrt, kterou označuje masivní budova State House, má zcela odlišné využití, prostorové měřítko i projevy života na ulici.



Obr. č. 56 Podoblasti na Beacon Hill

Zůstává zde ještě přechodná zóna mezi Hancock a Somerset Street pod Deane Street - tato zóna má něco společného s Beacon Hill. Opět zde vidíme známý sklon terénu, cihlové zdi, rizalitová okna, zapuštěné vchody a železné dekorativní komponenty. Nicméně je tato část oddělena a má své vlastní obchody a kostely smíšené s obytnými domy. Jejich malá udržovanost svědčí

Obr. č. 57 Významné prvky a obchodní využití



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social... implemented well to have a reasonable chance of... programs are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actually goals of the program, whether services are delivered to appro well service delivery is organized, the effectiveness of program n program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration pr designed to establish incentives to work and disincentive Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare gram administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform th new policy and present this information in a positive, that would reinforce clients' understanding of their oblig about work and welfare. An implementation assessment ducted in which researchers interviewed welfare work Pays program and observed a number of meetings witi mation revealed that the type of transaction expecte workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most wor routine patterns of collecting and verifying eligibility i viding scripted recitations of welfare rules. However, found that the workers had been given only minimal ir Work Pays program and no additional time or resource large caseloads about the changes. These findings demc reform was not fully implemented at the street lev revealed some of the reasons why it was not.

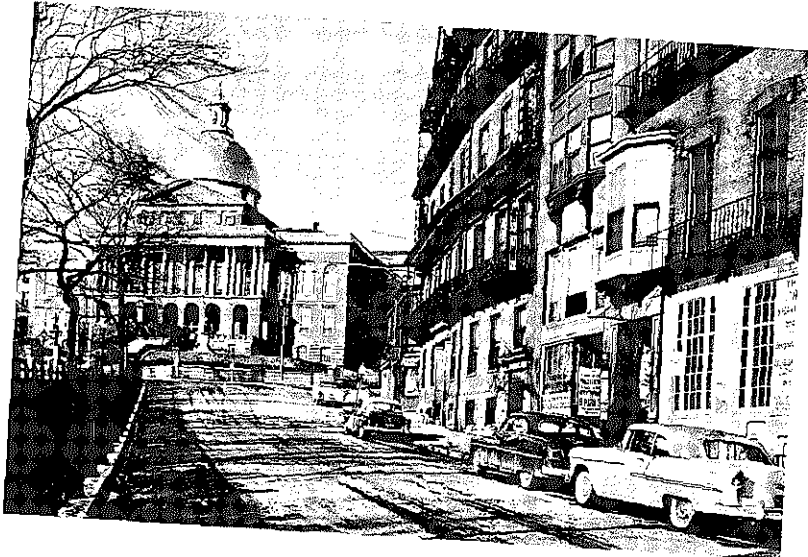
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, or the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing i Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

o obyvatelích nižších sociálních vrstev ve srovnání s přední stranou Beacon Hill. Nejasné vymezení zóny je další příčinou, která ztěžuje naši představu o tvaru kopce z této strany.

Je také zajímavé sledovat místní vliv dopravního systému nebo jeho nedostatky. Vidíme zábrany, které brzdí pohyb z přední do zadní části Beacon Hill. Přístup do jeho dvou částí je možný jen z různých směrů, takže jsou od sebe izolovány. State House odřezává Bowdoin Street od obytné čtvrti, kromě poněkud zmatené spojnice pod obloukem, která nepůsobí příliš příznivým dojmem. To platí ještě více pro obtížný pohyb směrem dolů ke Scollay Square, což má za následek, že toto náměstí je ve vztahu k Beacon Hill poněkud nazakotvené.

Na druhé straně snadno průjezdné ulice tím získávají na významu (jsou to Mt. Vernon Street, Joy Street, Bowdoin Street a Charles Street). Všechny ulice jsou z topologického hlediska pravidelné, i když jsou vizuálně přehrazeny, což však na druhé straně posiluje kompaktnost, intimitu a identitu území. Joy Street, Bowdoin Street a Pinckney Street jsou blokovány svým

Obr. č. 58 Pohled na State House



vertikálním zakřivením, Mt. Vernon Street, Cedar Street a Charles Street zase mírným horizontálním obloukem. Všechny ostatní ulice začínají i končí v této oblasti. Není na nich možné z žádného místa získat nějaký přehled o celkové situaci.

Přece však z Beacon Hill je několik pěkných výhledů, zvláště na Charles River. Dále výhled ulicí Chestnut Street, Mt. Vernon Street, Pinckney Street, Myrtle Street a Revere Street. Je to umožněno značným spádem těchto ulic a exkluzivní pozicí Beacon Hill tyčícího se nad řekou. Je odtud také příjemný pohled na Boston Common, a to z Walnut Street v místě, kde se napojuje na Mt. Vernon Street.

Ze všech ulic vedoucích na sever na zadní části kopce můžeme přehlednout West End, ale pohled na střechy domů není nijak pozoruhodný. Snad mimo pohled na původní budovu Bulfinch Hospital z Anderson Street (která je také jedinou spojnici přední a zadní částí Beacon Hill v úseku mezi Cedar Street a Joy Street). Od Pinckney Street se otevírá úžasný pohled nahoru na věž celkem a z Chestnut Street se můžeme potěšit velmi hezkým pohledem na zlatou kupoli State House.

Obr. č. 59 Louisburg Square



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program is more likely to be implemented well to have a reasonable chance of success if the program's components are not imple-

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to app well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. AFDC welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform the public about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. The assessment revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpreted information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information and reading scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing F Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Tato budova je dominantním významným prvkem kopce. Je unikátní tvarem i funkcí stejně jako polohou blízko vrcholu kopce. Je vystavena pohledům směrem od Boston Common, čímž se stává klíčovým prvkem pro celé centrum Bostonu. Tedy působí jak na Beacon Hill, tak i mimo něj.

Louisburg Square je další místo základního významu. Samo je malým obytným uzlem nacházejícím se na dolní části přední strany kopce. Místo není příliš viditelné a není závislé svou polohou na vrcholu nebo patě kopce, ani není zakotveno jinými způsoby. Proto se neuplatňuje při orientaci v místě. Lidé o něm mluví jako o lokalitě někde „na kopci“. Ale přesto je toto místo jakoby esencí Beacon Hill. Dá se říci, že všechna témata, která patří k přední straně kopce, jsou zde soustředěna, a v nejčistších formách! Toto náměstí sice s okolím svým způsobem kontrastuje, ale zároveň i jasněji vyjadřuje prostorový charakter území. Najdeme tu malou plochu dlážděnou kočičími hlavami, oplocený, krásně osázený park se sochami, který přitahuje pozornost jak svou bujností, tak i svou nepřístupností. Je zajímavé, že náměstí, ležící ve svahu, což způsobuje určité potíže v jeho uspořádání, neruší vizuální stabilitu nejbližšího okolí.

Ve vnitřní struktuře Beacon Hill je několik významných prvků. Mezi ně patří: Universalist Church na Mt. Vernon Street a Charles Street, který je pozoruhodný svým umístěním i věží. Suffolk Law School naproti State House na Deane Street přispívá k osobitosti a přesnému vymezení správní čtvrti. Pak je to New England College of Pharmacy, která se něčím podobá obytné zástavbě na Mt. Vernon Street, a Carnegie Institut, který stojí na rohu Pinckney Street a Anderson Street. Tato budova přerušuje souvislou frontu fasád a naznačuje vstup do zadní části kopce. Jsou zde ještě další místa s jiným využitím než obytným, ale ta překvapivě splývají s okolím. Jen málo významných prvků vyskytujících se mimo kopec je odsud možno spatřit. Jeho vnitřní uspořádání se odvíjí z vlastních zdrojů.

O spojení Beacon Hill s West End přes ostrou hranici a o chaotickém přechodu do Scollay Square jsme už mluvili. To, že Beacon Hill hraničí s Boston Common, je všem jasné. Lze k tomu dodat, že přímá vazba mezi nimi je celkem nevýrazná. Snadný průchod mezi nimi je přerušen, mimo místa, kde vyúsťují Charles,

Joy a Walnut Street, a pohled na zelené stromy zde také chybí. Vegetace na Beacon Hill postrádá kontinuitu s parkem, protože je s ním málo spojena cestami a průhledy.

Určitý vztah Beacon Hill k Charles River pocítoval téměř každý. Mají na to vliv i pěkné výhledy dolů k řece ulicemi situovanými východozápadně, ale dotázaní si nebyli jisti, jak toto napojení vypadá. Zaviňovalo to často pochybné hodnocení týkající se nižší, západní části Beacon Hill a plochého pobřeží, a také to, že je obtížné překročit Storow Drive, aby se člověk mohl dostat k vodě. Vztah k řece naznačují úbočí kopce, který se nad ní zvedá, ovšem tato názornost poněkud mizí, když se začneme k vodě přibližovat.

V širším kontextu celého města hraje Beacon Hill důležitou roli, navzdory malému počtu obyvatel. Topografií, uličními prostory, stromy, sociálním zařazením obyvatel, detaily a úrovní udržovanosti se liší od ostatních částí města. Toto území se nejvíce podobá Back Bay užitým druhem stavebního materiálu, vegetací, určitými asociacemi a do jisté míry i druhem užití a statusem. Ovšem Back Bay má odlišnou topografii, detaily i stupeň údržby. K záměně mezi oběma částmi ale přesto dochází. Podobné kvality má též Copp's Hill v North End. Tento kopec je obýván odedávna, ale velmi se liší sociálním složením obyvatel, prostorem a detaily a chybí zde i stromy a jasné místní hranice.

Beacon Hill, tato unikátní oblast, se vyděluje z centra města už tím, že spojuje Back Bay, Boston Common, centrum a West End. Mohl by případně dominovat celému centru. Dokonce se dá říci, že by mohl účinně působit ve struktuře celého města. Podle dotazovaných pomáhá ujasňovat i měnit směry Charles River, což je jinak těžko zapamatovatelné. Díváme-li se na Boston z cambridgeského břehu Charles River, pak nejlépe vidíme roli Beacon Hill. Nejenom že oživuje pohled na město, ale také ukazuje a objasňuje pořadí částí, které vytvářejí panoráma: Back Bay - Beacon Hill - West End. Z dalších částí města mimo West End a Boston Common není Hill viditelný jako jedinečný celek, protože z jiných stran je jeho stoupání velmi pozvolné a výhled zakrývají různé překážky. Tvoří však též sám zábranu, navádí tok dopravy okolo své základny a soustřeďuje naši pozornost na objížďky a uzly, jako jsou Charles Street, Cambridge Street a Scollay Square.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, assessment of program process, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing one, **process evaluation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

Beacon Hill tak dokazuje, že je oblastí, jejíž fyzické vlastnosti posilují obecný image, a ilustruje názorně psychologický dopad rozvržení cest, svahů, prostoru, hranic a seskupení detailů. Ovšem vzdor všem přednostem to nedostačuje, aby se využily skryté možnosti Beacon Hill. Je to zaviněno zvláště jeho vnitřním členěním, nejasnými vztahy k Charles River, k Boston Common a Scollay Square. Chybí zde i náležité uplatnění jeho vizuální působivosti, která vyniká jen při pohledu přes řeku. Ale přesvědčivost, působivost a uspokojení z tohoto mimořádného městského image jsou nepochybné.

Scollay Square

Obr. č. 49 a 60,
str. 167 a 183

Scollay Square je poněkud jiný případ, protože se jedná o uzel, který má ve schématu města zásadní význam, ale který je obtížné rozpoznat a popsat. Jeho umístění a role strategického bostonského dopravního uzlu jsou patrné z obrázku č. 49. Obrázek č. 60 je detailnější mapkou tohoto náměstí a znázorňuje jeho základní fyzické rysy.

Obecný image Scollay Square zdůrazňuje jeho důležitost jakožto uzlu a křižovatky cest, které obkružují Beacon Hill v prostoru mezi centrem a North End. Do náměstí ústí Cambridge Street, Tremont Street, Court Street a řada ulic vedoucích k Dock Square, Faneuil Hall, Haymarket Square a do North End. Hanover Street využívaná kdysi jako jasná spojnice s North End je nyní přehrazena, což je matoucí. Scollay Square bylo někdy v očích tázaných „prodloužené“ o Bowdoin Square - ale někteří tázaní to tak nevnímali.

Na vstup do Pemberton Square si vesměs nikdo nevzpomněl, snad kromě několika znalců místních poměrů. Cambridge Street se jasně napojuje na Scollay Square a její zakřivení je každému zřejmé. O Tremont Street bylo jasné, že do náměstí vstupuje, ale místo vstupu nebylo pro tázané ani jisté, ani ničím nápadné.

O Washington Street si mnozí mysleli, že se napojuje na Scollay Square. Zmatek byl všeobecný, když se otázka týkala Tremont Street a Court Street. Tázaní si zde mylně představovali i přítomnost Washington nebo State Street. Kromě přehrazení Hanover Street nebyly ulice běžící k Dock Square, North End a Haymarket Square lidem známy, nerozlišovali je. Jako by všechny

sbíhaly dolů z kopce a cestou se podle potřeby zatáčely. Coby nejdůležitější se zde jevíly obecné vlastnosti terénu: Beacon Hill vidíme nahoře, Scollay Square leží na plošině v úbočí, Cambridge a Tremont Street obcházejí siluetu Beacon Hill a různé další ulice směřují dolů z kopce.

Scollay Square je beztvaré a těžké k zapamatování, je to prostě jen „jedna z křižovatek“, i když na konci u Bowdoin Square je pocíťována změna. Hlavním prvkem zde byla důležitá stanice metra. Pronikavě zde působí zchátralý a pokleslý ráz prostředí, využívaného k zábavě nižších společenských vrstev.

Více než polovina tázaných se v rozhovorech shodla na následujícím:

Cambridge Street se na Scollay Square napojuje v místech, kde je patrné zakřivení a zúžení. Scollay Square se nachází v polovině kopce a ulice do něho shora sbíhají nebo z něho vyběhají dolů. Více než jedna čtvrtina dodala:

Tremont Street ústí do Scollay Square.

V jeho středu je vstup do metra.

Hanover Street v něm končí.

Court Street z něj vychází a v kopci se zakřivuje (nebo je to State Street?).

Aspoň tři tázaní odpověděli:

Ulice pokračují dolů k Dock Square a Faneuil Hall.

Je tam řada barů.

Je zde nejasná vazba na Washington Street.

Tázaní na ulici vyslovili často tyto poznámky:

Leží to na lince metra.

Tremont Street do něj ústí.

Dva až čtyři lidé, které jsme zastavili na ulici, prohlásili:

Cambridge Street do něj vstupuje.

Washington Street na něj navazuje (špatně!).

V jeho středu je ostrůvek se vstupem do metra.

Ulice běžící nahoru nebo dolů.

Ulice od North End sem jdou a probíhají nad a pod Artery.

Kina.

Nějaké bostonské náměstí, taková křižovatka ulic.

Velké náměstí, velký prostor.

Na jeho konci je garáž.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented and executed according to their intended design. A program may be poorly managed, compromised by political interference, or designed in ways that are impossible to carry out. Sometimes appropriate personnel are not available, facilities are inadequate, or program staff lack motivation, expertise, or training. Possibly the intended program participants do not exist in the numbers required, cannot be identified precisely, or are not cooperative.

A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation is an ongoing evaluation, **process evaluation** investigates how well the program

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate recipients, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides an example).

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program in California designed to establish incentives to work and disincentives for staying on the Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program. The program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, the workers in local welfare offices would have to inform their clients about the new policy and present this information in a positive, individualized way that would reinforce clients' understanding of their obligations and choices about work and welfare. An implementation assessment was therefore conducted in which researchers interviewed welfare workers about the Work Pays program and observed a number of meetings with clients. This information revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was exceedingly rare. In more than 80% of their interviews with clients, workers did not provide and interpret information about the new policy. Most workers continued their routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluators also found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources for educating their large caseloads about the changes. These findings demonstrated that welfare reform was not fully implemented at the street level in California and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the extent to which a program is implemented as intended and operating up to the standards established for it. When the program model employed is one of established effectiveness, a demonstration that the program is well implemented can be presumptive evidence that the expected outcomes are produced as well. When the program is new, a process evaluation provides valuable feedback to administrators and other stakeholders about the progress that has been made implementing the program plan. From a management perspective, process evaluation provides the feedback that allows a program to be

Opravdu, tyto odpovědi byly skoupé ve srovnání s komentáři o Beacon Hill. Kromě vyjmenování napojených ulic, které jsou popisovány abstraktně a často zmateně. A přece Scollay Square hraje ústřední roli ve struktuře Bostonu, i když se jedná o šedivé, neutěšené místo.

Obr. č. 60

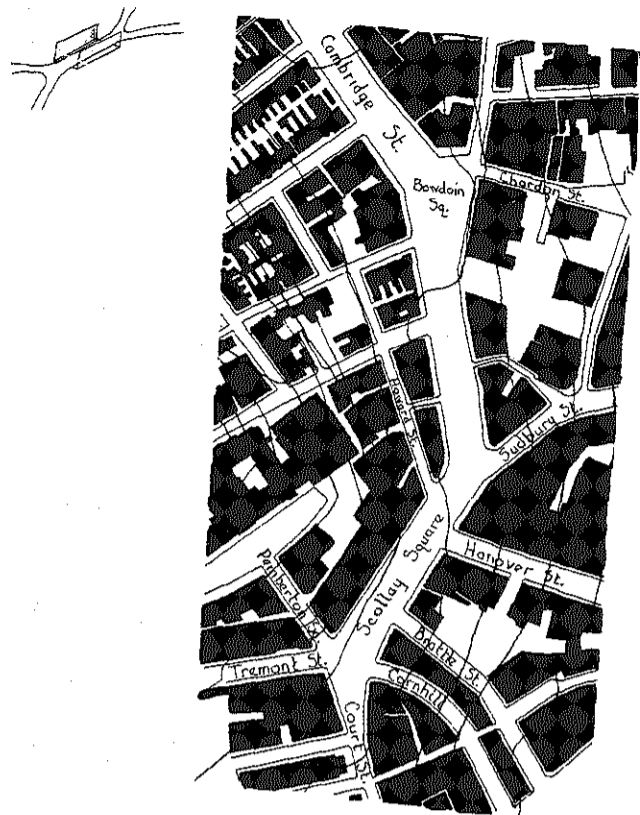
Obr. č. 61, str. 185

Scollay Square vyhlíží na plánu jako docela dobře uspořádané místo. Vlastní náměstí (od Sudbury ke Court Street) je vlastně velmi dlouhý obdélník, do něhož v nepravidelném sledu vbíhají malé uličky. Na plánu systém ulic vypadá celkem logicky, je to vřetenou podobný útvar s předivem tří navazujících ulic na jedné straně a s dvěma ulicemi na straně druhé. V trojrozměrné skutečnosti však už toto uspořádání není tak jasné. Zubatá fronta domů a silný dopravní ruch rozrušují prostor a svažující se terén je také znepokojující. Jestliže zde něco zachraňuje dojem stability, pak je to obrovská plošná reklama na rohu Sudbury Street a Cambridge Street. Křiklavá plocha uzavírá prostor pevně, ale nepěkně.

Systém cest je nejasný vinou jednoho ramene vybíhajícího z pomyslného vřetena (Sudbury Street, která vypadá jako poměrně bezvýznamná ulice) - zdejší uliční vstupy je vůbec těžké rozlišit. Vnímání sklonu terénu převládá v celém tomto území včetně přístupových ulic. I když se jedná o rušivý prvek ve smyslu prostorové stability, hraje přece jen zásadní roli ve vztazích k územím, která nevidíme.

Prostor pokračuje směrem severozápadním, kde jako by se rozpustil v široké Cambridge Street až po Bowdoin Square, které je jakousi křižovatkou a ohybem na Cambridge Street. Mezi Bowdoin Square a Scollay Square je prostor zcela beztvary a nepřehledný až do té míry, že pro orientaci je stěží použitelný. V tomto ohledu poslouží sledování silničního provozu - ten je zde vůbec určující. Scollay Square je stále plně aut a jejich nepřetržitě kolony se stávají základním vodítkem a potlačují jiné vizuální charakteristiky v okolí.

Na Scollay Square je jen málo objektů, které nějakým způsobem vyjadřují homogenitu a osobitost. Budovy jsou různého stáří, mají rozličné tvary a měřítka a jsou vystavěny z různorodých materiálů. Převládající dojem je určitá zchátralost. Využití a aktivity v nižších patrech budov poskytují už ucelenější obraz. Na obou stranách náměstí se táhnou souvislé řady levných



Obr. č. 60 Ulice a budovy v okolí Scollay Square

restaurací, zábavních zařízení, kin, zlevněných služeb a obchodů s použitým, ale i novým zbožím. Je to skutečně nepřerušovaná linie mimo několik prázdných obchodů na západní straně. Podle druhu využití vidíme i odpovídající nápisy a typické detaily na štítech obchodů. Na chodnících často potkáme bezdomovce, alkoholiky a občas i procházejícího se námořníka. V noci se Scollay Square více liší od zbytku bostonského centra. Světla, ruch a lidé na chodnících, to vše se ostře odlišuje od setmělého a ztichlého města kolem.

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to appropriate service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients. The information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers could not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

Hlavní vizuální dojem ze Scollay Square je jeho prostorová beztvorost, silný uliční provoz, viditelný spád terénu a všudypřítomná zchátralost. Nápadným znakem je druh využití a typičtí místní obyvatelé. Většina těchto charakteristik není v rámci města tak neobvyklá, aby snad z tohoto náměstí učinila nezapomenutelné místo. Úpadková úroveň je typická i pro jiné menší oblasti navazující na střed města. Podobnou kombinaci využití a určitého typu obyvatel najdeme - a dokonce ve větší míře - v místech podél Washington Street mezi Dover Street a Broadway. Prostorový chaos způsobený křížením mnoha cest je v Bostonu častý, příkladně na Bowdoin Square, Dock Square, Park Square, Church Green Street nebo Harrison Street a Essex Street. Půdorys protáhlého obdélníku Scollay Square sice může být svým způsobem unikátní, ale není dosti vizuálně nápadný. Spád terénu tohoto uzlu, stejně tak jako strukturální návaznost náměstí na celý Boston jsou nepochybně jeho hlavní identifikační rysy.

I když nejdůležitější funkcí Scollay Square je být jakousi křižovatkou cest, je dobré nevidět ho jen staticky, ale i tak, jak ho vnímáme, když se k němu blížíme a když ho opouštíme. Vstup z Tremont Street, která do náměstí mírně sestupuje, označuje tento uzel i snížením budov, čímž vytváří jasný okraj ústřední nákupní oblasti. Hned si všimneme staré cihlové budovy a reklamní plochy na rohu Cornhill Street. Pak se otevře prostor náměstí s omšelými nápisy na levé straně. Množství aut, jak již bylo řečeno, v nás zanechává také silný dojem.

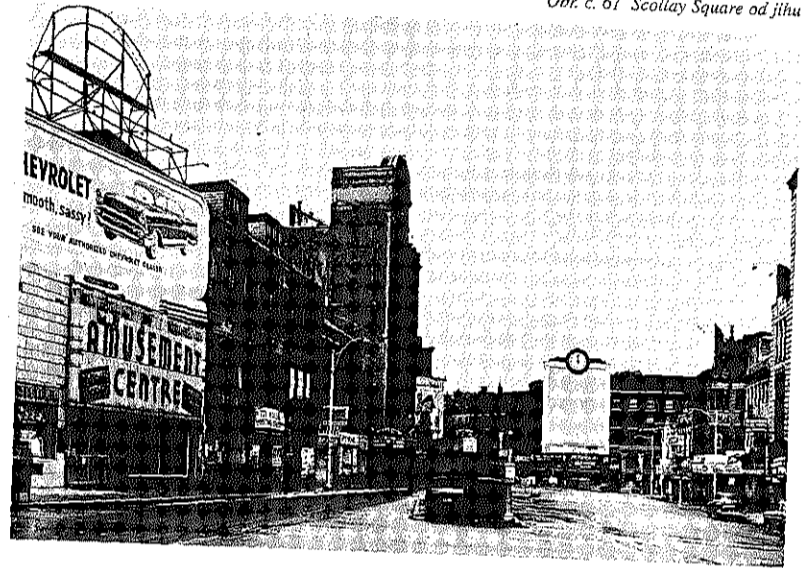
Washington Street vede směrem k Dock Square a Court Street, což jsou spojnice na Scollay Square. Jsou to v podstatě jen malé a nevýrazné příčné ulice, i když jejich roh je označen budovou Old State House. Court Street vede poněkud bokem, ale přesto nápadně ke Scollay Square.

Z jihovýchodu vstoupíme na popisované území z Cambridge Street, která nejprve přesvědčivě míří k svému cíli, což je velká, nápadná, ale neosobitá Telephone Building na Bowdoin Square. Zde však cesta ústí doprava do prostorového chaosu a všecek dobrý pocit z jasného směřování je ztracen. Jenom další zlom doprava v místech Sudbury Street vyjeví typické místní nahuštění barů, vysoké budovy úřadů v pozadí a vstup do metra uprostřed náměstí.

Ulice směřující dolů z kopce, jako jsou Sudbury Street, Hanover Street, Brattle Street a Cornhill Street, nabírají na spádu, když se přiblíží k náměstí. V každé z nich můžeme pocítit, že bude následovat rozšíření prostoru, možná proto, že přibývá barů a podobných zařízení. Náměstí se však dá předem vytušit mnohem obtížněji než například dobře viditelný County Courthouse Annex na Pemberton Square, jehož věže se výrazně uplatňují v siluetě města. Scollay Square se zdá být jen koncem nebo zalomením ulice. Vzhůru stoupající křivka Cornhill je příjemným zážitkem sama o sobě, ale když dospěje ke Scollay Square, ztrácí na zajímavosti. Ze svahu kopce z Pemberton Square a Howard Street je náměstí nerozeznatelné. Tak jenom Cambridge Street vzdor jistému chaosu za Bowdoin Street se přibližuje k náměstí tak, že do jisté míry můžeme prostor rozlišovat.

Prostor u Cambridge Street je tedy relativně jasný, zatímco kdysi důležitou Hanover Street je dnes obtížné odlišit od jiných podobných ulic; dá se rozpoznat jen proto, že je širší. Stejně tak

Obr. č. 61 Scollay Square od jihu



As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of success. It is not unusual to find that programs are not implemented well, and may be poorly

is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provide

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentive Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers Pays program and observed a number of meetings with information revealed that the type of transaction expected workers and their clients under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers interpret information about the new policy. Most work routine patterns of collecting and verifying eligibility in reading scripted recitations of welfare rules. However, found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

i Sudbury Street, která je dnes jednosměrná, se zdá být svým měřítkem a využitím jen nevýznamnou ulicí.

Když se díváme od severu z náměstí, vstup do důležité Tremont Street je téměř nerozlišitelný, protože je zde prudký ohyb. Mnozí z tázaných měli problém tento vstup lokalizovat. Ale když už ho našli, bylo jim další rozvržení prostoru jasné, i s postupně se objevujícími klíčovými místy, jako je Beacon Hill Theater, Parker House, King's Chapel, Tremont Temple, Granary Burying-Ground a Boston Common.

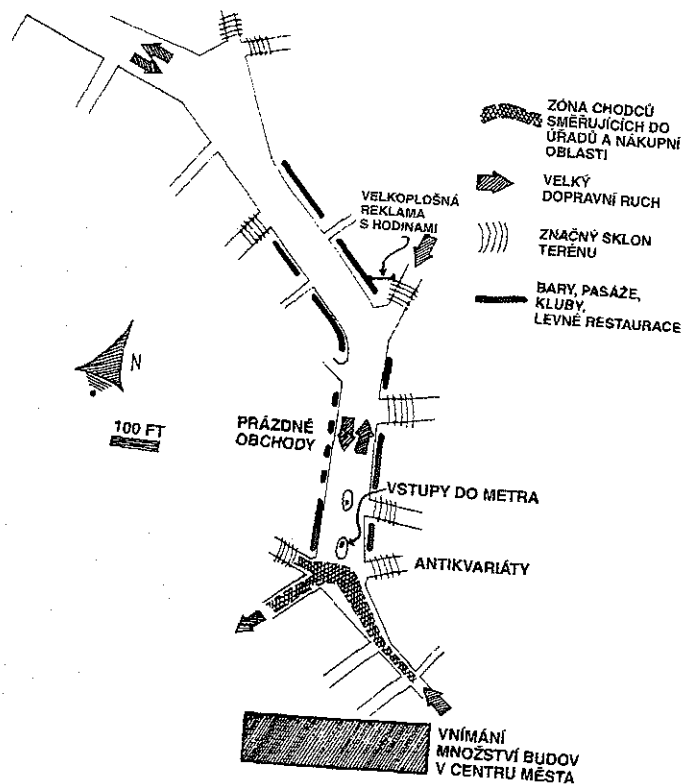
Prostor náměstí se silně naklání dolů a poněkud doleva. Zde navazuje na Court Street, avšak pro řidiče je tento dojem smazán, protože ulice je jednosměrná, z náměstí autem nepřístupná. Když pokračujeme v chůzi dolů po Court Street, nemáme žádné náznaky o blízkosti Washington Street a pouze si všimneme Old State House a uvědomíme si zmatenost prostoru. Vztah Washington Street ke Scollay Square je tedy zcela nejasný.

Dále je matoucí, že Court Street a Cornhill vstupují do náměstí blízko sebe - prakticky se na nárožích dotýkají -, v opačném směru tyto ulice ústí do velmi odlišných míst: první končí na State Street a druhá na Dock Square. Znovu musíme poznamenat, že co se týče návaznosti na okolí, je Cambridge Street jedinou jasně identifikovatelnou cestou - na Tremont Street číhají menší nesnáze.

Náměstí získává určité spojení s vnějškem jinak než svahem nebo cestami, a sice prostřednictvím výhledů do okolí. Můžeme vidět například Telephone Building na Bowdoin Square a Courthouse Annex na Pemberton Square (které jsou architektonicky téměř nerozlišitelné, různá je pouze výška) a velmi osobitou Custom House Tower, viditelnou ze severovýchodu jako označení dolního konce State Street. Spatřujeme i nábřeží. Nejvýraznější je však množství administrativních budov, viditelné v siluetě města na jihu, které naznačují oblast kolem Post Office Square. Při tomto pohledu si jasně uvědomíme, že Scollay Square leží přece jen mimo jádro městského centra.

Ve srovnání s Beacon Hill nebo Commonwealth Avenue není Scollay Square zvenčí v podstatě vidět. Zjeví se, až když dojdeme takřkajíc na dosah. Jen starousedlíci si vzpomenu na Courthouse Annex, který je docela blízko Scollay Square.

Vnitřně je toho relativně málo, co by rozlišilo směry nebo části



Obr. č. 62 Vizuelní prvky na Scollay Square

náměstí. Místními významnými prvky jsou vstupy do metra a novinový stánek, který přiléhá k malému oválu uprostřed vozovky. Tyto nízké objekty jsou stěží čitelné z větší vzdálenosti. Místo je známé především pro žlutý nápis a pro vstup do podzemí. Dojem z místa je ještě umenšen podobným objektem, který stojí hned vedle. Je to málo používaný východ z metra, a bez novinového stánku se jeví poněkud zapomenutý. Vstup do metra, který všichni považují za jakýsi střed náměstí, se ve skutečnosti nachází na jeho konci. Dalším výrazným detailem náměstí je trafika s vý-

Obr. č. 62

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a well-implemented program should have a reasonable chance of being effective. If a program is not implemented well to have a reasonable chance of being effective, it is not implemented well.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, how program resources are used, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. AFDC welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers and observed a number of meetings with clients revealed that the type of transaction expected under the new policy was more than 80% of their interviews with clients, workers could not interpret information about the new policy. Most workers followed routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

raznými nápisy na rohu Pemberton Street a Tremont Street. Stojí u paty budovy Suffolk Bank, s níž nápadně kontrastuje.

Na náměstí je ještě několik dalších orientačních klíčů. Kromě svažitého terénu jsou to proudy aut, které tvoří určitou osu prostoru. Není zde žádná výrazná gradace prostoru, která by byla vyjádřena odpovídající zástavbou. Vysoké domy v jižní siluetě a velká reklama, uzavírající Scollay Square na severu, jsou zde hlavními ukazateli směru.

Částečně se lze orientovat podle druhů činnosti a podle využití místa. Nej hustší davy a nejsilnější, nejrozvětvenější proudy aut vidíme na jižním konci náměstí, který má takové využití, jaké obvykle nacházíme v komerčním centru města: najdeme tu prodejny smíšeného zboží, restaurace a trafiky. Zde proud chodců sestává obyčejně ze zákazníků a z úředníků. Obchody s levným zbožím se hromadí spíše na východní než na západní straně náměstí. Nájemné domy a ubytovací zařízení jsou na straně západní a pronikají až k samému Beacon Hill. Druh lidí na ulici je obecně chápán jako typický znak Scollay Square. Shluk antikvariátů na ulici Cornhill je dalším záchytným bodem. Severní okraj území se už dotýká skladiště. Fyzická neurčitost Scollay Square je vyrovnávána vnitřním rozlišením a strukturou: svažitostí, dopravou a způsobem využití.

Náměstí by potřebovalo získat vizuální identitu, která by odpovídala jeho funkčnímu významu. Znamenalo by to skutečně využít všech potenciálů, které se skrývají v jeho obdélníkovém tvaru, v rozvržení cest a v umístění na plošině v úbočí kopce. Aby náměstí mohlo plnit své role ve struktuře města, muselo by se jasně propracovat spojení cest, a to jak na samotném jeho území, tak i v okolí. Potenciálně může hrát i mnohem významnější vizuální roli jakožto jedna z nejvýraznějších lokalit bostonského poloostrova. Může se stát středobodem celé řady oblastí (Beacon Hill, West End, North End, tržnice, finanční oblast a centrální nákupní oblast). Náměstí by mohlo být i uzlem spojujícím tak významné cesty, jako jsou Tremont Street, Cambridge Street, Court-State Street a Sudbury Street. Mohlo by se stát i ústředním bodem tří klesajících uzlových teras - Pemberton Square, Scollay Square a Dock Square. V současné době je však Scollay Square místem, které svým využitím zneklidňuje „lepší“ lidi, a je též nevyužitou, promarněnou příležitostí.

BIBLIOGRAFIE

1. Angyal, A., Über die Raumlage vorgestellter Oerter, *Archiv für die gesamte Psychologie*, 1930, sv. 78, str. 47 - 94
2. Automotive Safety Foundation, *Driver Needs in Freeway Signing*, Washington, 1958
3. Bell, Sir Charles, *The People of Tibet*, Oxford, Clarendon Press, 1928
4. Best, Elsdon, *The Maori*, Wellington, H. H. Tombs, 1924
5. Binet, M. A., Reverse Illusions of Orientation, *Psychological Review*, sv. 1, č. 4, 1894, str. 337 - 350
6. Bogoraz-Tan, Vladimir Germanovich, *The Chukchee, Memoirs of the American Museum of Natural History*, sv. XI, Leiden, E. J. Brill; New York, G. E. Stechert, 1904, 1907, 1909
7. Boulding, Kenneth E., *The Image*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1956
8. Brown, Warner, Spatial Integrations in a Human Maze, *University of California Publications in Psychology*, sv. V, č. 5, 1932, str. 123 - 134
9. Carpenter, Edmund, Space Concepts of the Aivilik Eskimos, *Explorations*, sv. V, str. 134
10. Casamajor, Jean, Le Mystérieux Sens de l'Espace, *Revue Scientifique*, sv. 65, č. 18, 1927, str. 554 - 565
11. Casamorata, Cesare, I Canti di Firenze, *L'Universo*, Marzo-Aprile, 1944, roč. XXV, č. 3
12. Claparède, Edouard, L'Orientation Lointaine, *Nouveau Traité de Psychologie*, díl VIII, sešit 3, Paris, Presses Universitaires de France, 1943

As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent the placement of children in foster care. The evaluators held discussions with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of state and local programs, and made site visits to four programs. From this information they developed "models" of how the programs were supposed to operate and then obtained the views of policymakers, program managers, and operating-level staff on four key dimensions: (a) program goals, (b) aspects of the child welfare system that affect the programs, (c) the target population, and (d) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services. Based on their own analysis and discussions with an expert advisory committee, the evaluators concluded that, as currently designed, FPPs could not achieve the policymakers' primary goal of preventing placement in foster care. The major flaw found in the program design was the practical difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this meant that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a well-implemented program should have a reasonable chance of success.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate populations, how well service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-L provides

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. Program administrators recognized that to realize the policy goals, welfare workers in local welfare offices would have to inform the public about the new policy and present this information in a positive, understandable way that would reinforce clients' understanding of their obligation to work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Work Pays program and observed a number of meetings with welfare workers and their clients under the new policy. The assessment revealed that the type of transaction expected between welfare workers and their clients under the new policy was very different from the routine patterns of collecting and verifying eligibility information and providing scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to address the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.