

Kevin Lynch

Ústřední knihovna FSS MU Brno
4240734400

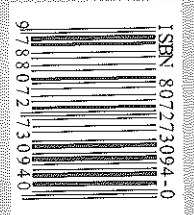
OBRAZ The Image of the City MĚSTA

Kevin Lynch (1918-1980) byl jedním z nejvlivnějších amerických urbanistů. Jeho práce se zabývají teorií a praxí urbanistiky, sociální a psychologickou stránkou města. Jeho nejznámější dílo je kniha *The Image of the City* (1960), která se stala klíčovým textem v urbanistice. Lynch byl profesorem na MIT a jeho práce mají velký vliv na moderní urbanistiku a plánování měst.

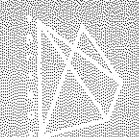
Kevin Lynch je známý především svou prací na teorii formy města a je představen v obecně známé knize *The Image of the City*. Jeho práce akademické se podílely na rozvoji urbanistiky a plánování měst v celém světě. Jeho dílo bylo přeloženo do češtiny v roce 1968.

- *The Image of the City* (1960)
- *Site Planning* (1962)
- *The View from the Road* (1964, s D. Appleyardem a J. Meyersem)
- *What Time Is This Place?* (1972)
- *Managing the Sense of a Region* (1976)
- *Growing up in Cities* (1977)
- *A Theory of Good City Form* (1981)
- *Making Sense* (1984, vydáno po smrti M. Lynchem)

V roce 1960 byl MIT Press publikoval po smrti *The Sense of City Design*. *Kevin Lynch's Project of Kevin Lynch's* projekt, který byl založen na jeho práci, byl založen na jeho práci. Jeho práce byly založeny na jeho práci. Jeho práce byly založeny na jeho práci.



E



is operating. It might examine how consistent the services actual goals of the program, whether services are delivered to apply well service delivery is organized, the effectiveness of program program resources, and other such matters (Exhibit 2-1, provided

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 to welfare. The program was designed to realize the policy goals of the welfare reform program 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 program and observed a number of meetings with workers and their clients under the new policy was expected to reveal that the type of transaction expected between workers and clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients, workers could interpret information about the new policy. Most workers reported patterns of collecting and verifying eligibility information during scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information about the program and no additional time or resources large caseloads about the changes. These findings demonstrate 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 K. E. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account of 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, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of

Kevin Lynch

Obraz města

The Image of the City



BŘEZINA
BŘEZINA 2004

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 2-1 provided

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 to 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 new policy and present this information in a positive, informative way that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the Pays program and observed a number of meetings with the program 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, and they did not follow scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information. Work Pays program and no additional time or resources were large caseloads about the changes. These findings demonstrate that reform was not fully implemented at the street level and revealed some of the reasons why it was not.

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, we will have a reasonable chance of

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. Výzkum 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

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta sociálních studií

Ústřední knihovna

Gorkého 7

602 00 B R N O

Překladi: © Lenka Popelová, Jaroslav Huřík
Spolupráce na překladu, jazyková úprava: Vlasta Popelová
K vydání připravil: Michal Hexner

© Nakladatelství RND: Ivana Hexnerová - BOVA POLYGON, Praha 2004
ISBN 80-7273-094-0

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

PŘEDMLUVA AUTORA

Tato kniha se bude zabývat podobou měst i tým, 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. Chéti bychom zde nastítili metody, 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

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 to 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, indicating that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers a 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 could not find the script of collecting and verifying eligibility information routine patterns of welfare rules. However, the e found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for e 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 Re 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 nepomutebný? 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 obvyklé najdou určité mnoho společných důvodů, aby si knihu přečetli.

O knize napsali:

„Kevin Lynch přichází s čtivou, obsáznou, 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 letech 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 vším možným, jen ne výzkumem forem města. Bylo třeba mladého a zapáleného pedagoga inspirovaného F. L. Wrightem, jeho nejdějším mentorem, aby se změnil trend třicetiletého nezájmu.“ (*David A. Crane, Journal of the American Institute of Planners*)

x

OBSAH

I. Image prostředí	1
Čistota, 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; Uzlzy, 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	

xi

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

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 to Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goals in local welfare offices would have to inform their 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. 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 could not find scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate that reform was not fully implemented at the street level in California, 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 Reform? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

I.

IMAGE PROSTŘEDÍ

Pohled na město nám může přinášet zvláštní potěšení, i když je vnímáme jako každodenní samozřejmost. Z hlediska architektury je město prostorovým výtvorem budovaným ve velkém měřítku a vyžaduje hodně času, abychom ho poznali. Tvorba měst je proto také uměním, odehrávajícím se v čase. Ale může sžít použití následně 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 požádejte jinak.

Je tedy vždy více obsahu, než kolik může lidské oko uvidět a ucho uslyšet. Každé prostředí nebo výhled čekají na své prozkoumání. Nic se neočekámje 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 poli 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 plně vzpomínek a významů.

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).

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

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, whether service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an example).

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' 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 about 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 exceeded more than 80% of their interviews with clients; workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not identify routine patterns of collecting and verifying eligibility information during 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 a 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 Reform? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):4-22.

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 vlnitá 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 úhnný 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.

Dokonalé krásné městské prostředí je kutozlou a leckdo dokonce říká, že dosáhnout takového stavu je nemožné. Většinu amerických sídel větších než ves můžeme sítí 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 špině, kouři, zápachu, zablacení, chaosu a zároven monotónním charakteru města. Jen těžce si uvědomují potenciální hodnotu harmonického prostředí, které leda krátce zahlédli jako turisté, tedy lidé unikající domovu. Obtížně si uvěřejí představu, jak věci uspořádat, aby jim působily každodenní potěchu a sloužily k trvalému zakotvení života v rozšířeném a obohaceném, smysluplnějším světě.

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 rozpoznat jeho jednotlivosti, a schopnost komponovat je pak do spojitých

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

Tato kniha chce ozřejmit fakt, že čitelnost města má zásadní význam při jeho utváření, což budeme zkoumat do podrobnosti, 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 existenciálním vybavením každého zvířete. Zvíře užívá poznávacích kapacit, jako je smysl pro barvu, tvar a pohyb, rozlišuje světelnou intenzitu, chuť, zvuk a hmatové vjemy. Vycítí těžší věci a snad vnímá i elektrické a magnetické pole. Tento orientační smysl vede stejně tak ptáky i mořské plže punující mikrokrajinou povrchu skal, jak o tom píše odborná literatura.^{1a, 2b, 3i, 5b} Psychologové studují podobné schopnosti i u člověka, i když jen sporadicky a v omezených laboratorních podmínkách.^{1, 5, 8, 12, 21, 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 výbava 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



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

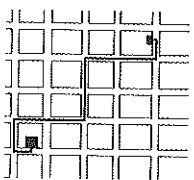
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of achieving the situation. It is not unusual to find that programs are not imple-

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 to Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy program workers in local welfare offices would have to inform their 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 Pays program and observed a number of meetings with clients. The results revealed that the type of transaction expected by workers and their clients under the new policy was executed more than 80% of their interviews with clients. Workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level in revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adopted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karen 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 as a freestanding evaluation and in conjunction with imple-



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 rozznávat 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, stanovíte 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 představu o světě, ve kterém žijeme. Jako každý dobrý rámec dává taková struktura jednotlivci možnost volby a je také východním 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 kosmou, na které primitivní národy vytvářely své společenské důležitě mýty. Společně vzpomínky na rodné město byly často prvním a nejsnadnějším poučen vzájemností 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 opakov strachu, který způsobuje dezorientace. Sladký pocit domova je nejspolehlivější zbytk, 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 výpověď.

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

Každá krajina potřebuje slunce, hvězdy, vítr a proudu, tahy plátků 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 jistotou 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 neunosným přeměnou 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 puvab i klíkatost 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 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 imple-

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

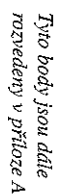
Chapter 2 / Tailoring

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 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, individual that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers Pays program and observed a number of meetings with clients. The results revealed that the type of transaction expected by workers and their clients under the new policy was exceeded more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers reported patterns of collecting and verifying eligibility information routine patterns of scripted recitations of welfare rules. However, the found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level in revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karen 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 ev



Tato zamýšlení nás upozorňují na jednu důležitou lidskou schopnost. V pojímání světa má pozorovatel hrát aktivní roli a tvořit se podíl na vývoji jeho image. Měl by být schopen proměňovat existující image tak, aby více odpovídal novým potřebám. Prostředí, které by bylo konstruováno dokonale do všech detailů, by člověku znemožňovalo rozvíjet nové formy činnosti. Krájina, v níž je každá skála opředena legendami, zabránějí tomu, aby zde vznikaly přiběly 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.

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 vytvářené 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 připadá od případu k případu 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 bezesmyslu. 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 kdekoliv najít orevěny drugstore, což se třeba nepodaří cizinci.

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

K ucelenému obrazu tak dosáhneme několika způsoby. Na reálném objektu může být třeba jen minimum uchopitelné struktury a pozorovatelnosti, 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 jímým jeví bez 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 orevřený drugstore, což se třeba nepodaří cizinci.

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 vytvářených forem či kus bezvratné hlíny, má větší či menší možnost n různých diváků vyvolat působivý image. Možnost shody image se bude zřejmě novat 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 se 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 modré prostředí, jež pak slouží mnoha lidem.

Proto si nato studie nechce tolik všimnat 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 kulturní 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 jednolice v budovách anebo při provozu na vodních plochách. Orientační síť mohou vytvářet i konfigurační dominant, názvy městských částí anebo známé dopravní komunikace. Z toho vidíme, že prostředky jsou různé a jak se zdá i nevyčerpitelné. 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.

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

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 program is designed to help low-income families with dependent children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals of the program, administrators would have to inform their caseload of new policy and present this information in a positive, individualized manner that would reinforce clients' understanding of their obligations to work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers and caseloads about the 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 used routine patterns of collecting and verifying eligibility information during routine scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the new policy. 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 in many areas.

Assessment of Program Process

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. Dobrot se image vyžaduje, abychom objekty nejlépe 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 jim 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 divka význam, ať už praktický, anebo citový. Význam totiž vyjadřuje i druh našeho vztahu k realitě, který přeskupuje pouhé prostorové a formální utváření objektu.

Například představu předcházející určitý návrh vchodu je spojena s myšlenkou na dveře jako na výrazný prvek stavby a má v tomto smyslu i vztah k pozorovateli. Zdaroveň jsou dveře i jen pouhým fyzickým otvorem, kterým se dá projít. Podobá dveři je spísa 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 vlastním 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 sounové, 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 soustředíme se na třetí důležitější image a nechme je dozrát bez našeho přímého nátlaku. Image panorámatu Manhattanu může pro nás znamenat vitalitu či moc, tajemství, záležitost místa či jistou velkolepost atd. Každá další taková představa bude upevňovat tento image. Město má množství významů, ačkoli jsou pro nás jeho charakteristický na

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 definition of FPPs, and made site visits to four programs. From this state and local programs, and made site visits to four programs were supposed 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 Reliability of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. F. Firestone, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account of evaluation is based on the work of Robert E. Stake and William G. Trumbull (1982).

in turn, is based on Kaye and Dell (1988).

první pohled jasné a srozumitelné. 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 mohli 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, jednoduší, a tedy srozumitelná. Měla by umožňovat více různých řešení tak, aby se selhání při jejím použití minimalizovalo. Jinak řečeno, jestliže je bližajícím kontrolem světelko tím jediným varováním, že nám vysazuje motor, pak může lehcce 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 dosti volného prostoru, ve kterém určitý obraz může vyrůst. Image by měl být také dobře sdílitelný a srozumitelný i pro jiné lidi. Relativní důležitost kritérií, která podmiňují klady obraz věcí, se bude lišit v různých situacích a u různých jednotlivců. Něčto si bude zvláště cenit ekonomizující systém a druhý zase systém otevřený a vřelý.

Důraz budeme klást na fyzické prostředí jako na proměnlivou položku a budeme hledat vy viditelné vlastnosti, které mají vztah k artubutům 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 zvlášť velké výraznosti objektu. Tyto objekty jsou nejenom vidět, ale navíc na naše smysly působí osíre a promlkavě; můžeme použít termíny *čitelnost* nebo možná *řetelnost*.

Imagability

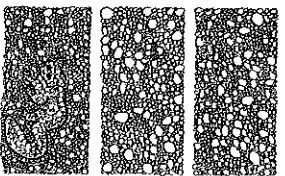
EXHIBIT 2-1

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 to stay at home. The program is designed to help low-income 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 new policy and present this information in a positive, informed 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 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, reading scripted recitations of welfare rules. However, the study found that the workers had been given only minimal information about the Work Pays program and no additional time or resources to learn about the caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in many areas, which revealed some of the reasons why it was not.

Chapter 2 / Tailoring

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karen the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy? *Policy Analysis and Management* 1998, 17(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 zvěře, skryté za mřížky, prozradí zábleskem očí. Opakováním takové zkušenosti se vnímání změní natolik, že pozorovatel už vědomě nemusí pátrat po dalších signálech a doplnovat původní vjem o nové informace. Tím dospěje k pravdivé představě - image, který mu umožní úspěšně a přirozeně se pohybovat v nové situaci. A nařáz jako by dosud neviditelné šelmy vystoupily ze skrytí na denní světlo.

Podobným způsobem se učíme vidět i skryté formy ve zmeřti našich měst. Nejme 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 nejme schopni věci vnímat v souvislostech, pokud překročily určitý limit.⁶⁴ Tvrdí, že hlas indiana a zvuky jeho bubnu mají do té míry rozdílný rytmus, že jsou vnímány odděleně. Stejně tak nás nenapadne nějak spojit zvěp chránového sboru se zvuky právě znějícího zvonu na věži.

Podobně i v našich metropolitních územích nespojujeme „zřev se zvonen“, 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

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).

o prostředí tím, že své vnímání uzpůsoboval dané krajině. Byl schopen provést menší změny stavbou mohyl, ohnišť nebo označováním stromů. Ale nepodstatnější úpravy, směřující k vizuální jasnosti a vizuálním spojitostem byly omezeny jen na sídelní místa a náboženské okruhy. 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. Vytvoří celou novou krajinu v poměrně krátkém čase není dnes žádný technický problém, přikladem může být tvorba polderů v Nizozemsku. Navrhá se zabývatí problémem, jak zformovat celek tak, aby pro člověka bylo snadné vnímat strukturu celku i jednotlivých částí.⁶⁶

Dnes vyvíjíme novou funkci 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.“⁶⁷

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

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

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

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 oprávcí 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 příkopnické 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 bezvarost. Na první pohled je tu zřejmé, že típí 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, učení 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 třicátkou 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 kolemdoucích a ptali se, jak se dostal 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 vzdelanců 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.

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 Koye and Bell (1993).

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 goals of new policy and present this information in a positive, in-depth that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in Paws program and observed a number of meetings with clients. The results revealed that the type of transaction expected by workers and their clients under the new policy was expected to be more than 80% of their interviews with clients. Workers did interpret information about the new policy. Most workers did not follow patterns of collecting and verifying eligibility information as scripted recitations of welfare rules. However, the study 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 demonstrate that reform was not fully implemented. The street level in revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin the Front Lines of Welfare Reform: A Case Study of the Work Pays Program.

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

Nezávislý terénní výzkum nám celkem přesně umožňoval předpovědět typy skupinového image, který jsme odvodili z rozho-
vorů. 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 prezen-
továny 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. Shodně a živé popisy a třeba
i typické nejistoty signalizují určitou míru znalostí prostředí. Je
to právě omen vztah mezi image a fyzickými rysy města, na něž
se soustředíme.

Mezi všemi třemi analyzovanými městy jsme objevili výrazné
rozdíly v síle imageability, i když snad každý tázaný nějakým
způsobem svou výpověď o prostředí osobitě poznamenoval a upra-
voval. Určité rysy města, jako jsou volné prostory, zeleně, vnímání
pohybu a života na ulicích i různé optické kontrasty, mají, zdá se,
zvyšující důležitost v městském prostředí.

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

Boston

Obr. č. 1
Obr. č. 2, str. 18
Obr. č. 3, str. 19

Území, které jsme v Bostonu pro naši studii vybrali, je centrá-
lní 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 vý-
znamu, 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.

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 dis-
cussions 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 advi-
sory 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 Keye 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
achieving its purpose. It is not unusual to find that programs are not imple-

Taměř 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 struktu-
ry už ale vsunují i nové prvky. Centrum města leží na poloostrově.
Jeho úzké uličky jsou přečpané lidmi i auty. Nedostatek parko-
vacích míst je tu citelný. Rozdíl mezi širokými hlavními ulicemi
a úzoučnými 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, čtvrt Back Bay, Louisburg Square,

Obrázek č. 1 Bostonský poloostrov od severu

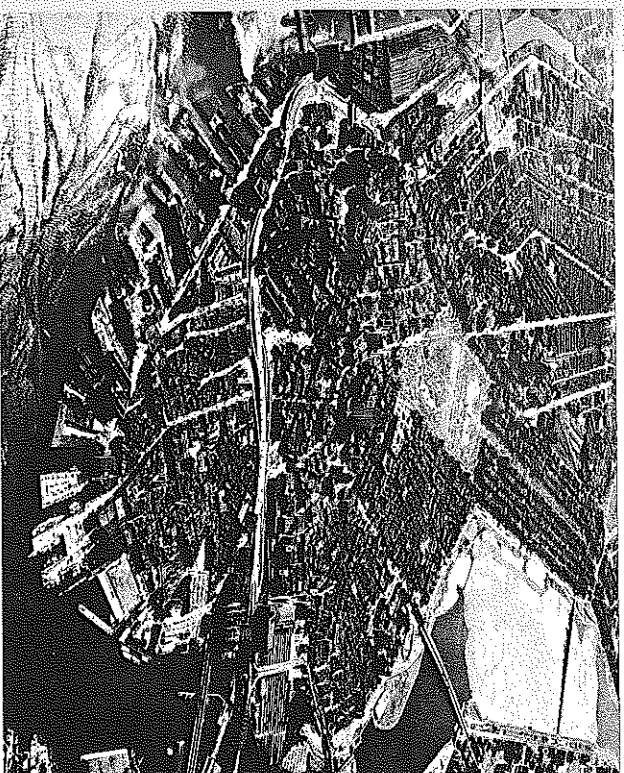


EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration pro-
gram designed to establish incentives to work and disincentives
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 the
new policy and present this information in a positive, in-
that would reinforce clients' understanding of their oblig-
about work and welfare. An implementation assessment
ducted in which researchers interviewed welfare workers
Pays program and observed a number of meetings with
mation revealed that the type of transaction expectec
workers and their clients under the new policy was ex
more than 80% of their interviews with clients, workers d
interpret information about the new policy. Most work
routine patterns of collecting and verifying eligibility info
vinding scripted recitations of welfare rules. However, it
found that the workers had been given only minimal info
Work Pays program and no additional time or resources
large caseloads about the changes. These findings demons
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 K. K. Work, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy
Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

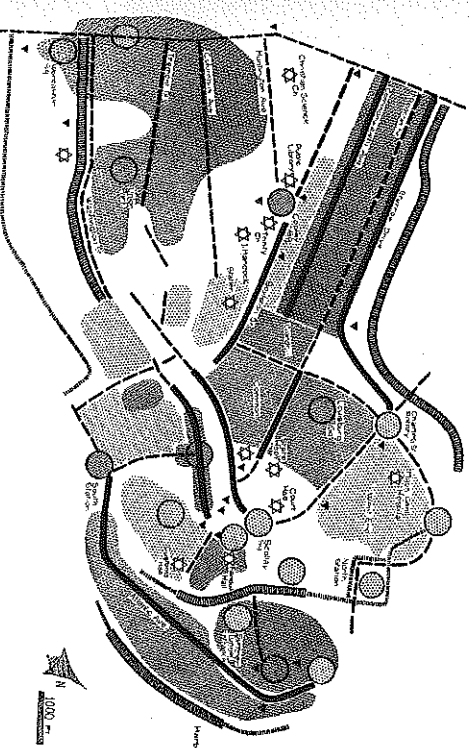
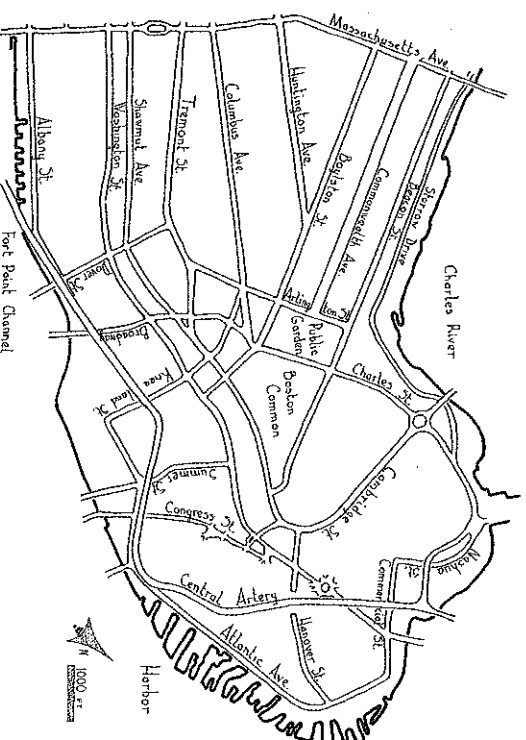


obchodní čtvrti North End a Atlantic Avenue, která sousedí s přístavními hrázemi. Podstatná část dotázaných připojovala i další charakteristiky Bostonu. Zmínhovali se o nedostatku zeleně a rekrečních ploch. Město popisovali jako svérázné a rozlohou malé nebo středně velké, převažují v něm rozsáhlá území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

K nejoblíbenějším pohledům na město patří panorámata podřízená přítomností vodního živlu a počtem otevřeného prostoru. Často byl zmínčován 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. 4, str. 20

Obr. č. 2 Schematická mapa bostonského poloostrova



Obr. č. 3 Vizuální forma Bostonu zaznamenaná při průtomech v terénu

diváme z dálky, nebo zblízka, vždy jde o vznášující zážitky, 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 nábrežím. 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 propojuje několik menších uliček. Tremont Street vyúsťuje až na Scollay Square, kde se napojuje na Cambridge Street. Ta se pak oblohou 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).

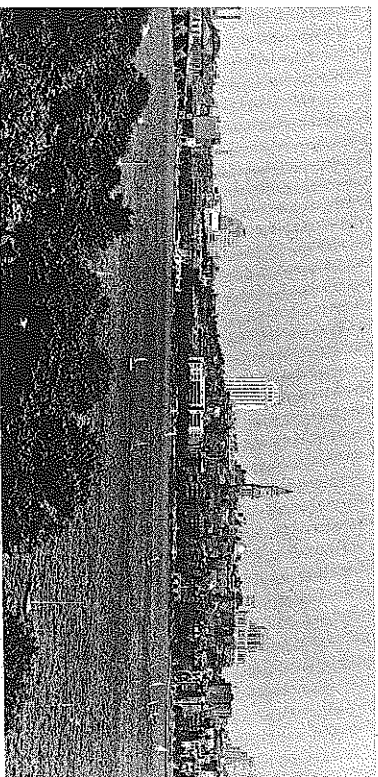
Assessment of Program Process

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

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration project 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 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 workers and their clients under the new policy was expected more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility inflicting scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal info Work Pays program and no additional time or resources for 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 K. the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.



Avenue, jejíž návaznost na celkové schéma už není tak jednoznačná. Ačkoli mnoho řázaných 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 více se vzdaluje od břehů Charles River.

Z výpovedí nášeho vzorku obyvateľ, snád reprezentatívneho, vyplýva, že skoro žiadny Bostončan není schopný o svém mesteščí říci mnoho. Stejně tak nejsou obyvatele s to vysvětlit řadu detailů. Potéže 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 mesta, o ktoré jsme dosud nepsal, je trojúhelník vymezený Back Bay a South End. S vyjimkou obyvatel, kteří se tu narodili a vyrostli, byla právě tato část mesta na mapě dozorovaných osob téměř neznámou oblastí. Přitom se jedná o dosti velké území a nacházejí se tu tak významné ulice jako Huntington Avenue a prostorové domináty komplexu Christian Science Church. Zjevně se ale zdejší forma dělení přílišně přibližuje železniční trati, která toto území vylučuje z celkového schématu, i tím, že hlavní ulice Back Bay a South End vnímáme

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 of placemaking is based on his work with the San Francisco Bay Area Regional Center for the Urban and Environmental Sciences (1980-1990).

Assessment of Program Process

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, the next step is to design a program that will be implemented well to have a reasonable chance of achieving the desired results. The program must still be implemented well to have a reasonable chance of achieving the desired results. The program must still be implemented well to have a reasonable chance of achieving the desired results.

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

Jádrem města je oproti tomu pro mnohé lidi Boston Common. Spolu s Beacon Hill, Charles River a Commonwealth Avenue je nečastěji zmínován jako mimofunkční místo. Lidé při svých cestách městem křížem krážem často mění směr, aby se dostali tohoto místa jako východiska. Velký, ozeleněný, otevřený prostor hranití s jednou s nejživější částí Bostonu. Je to místo plné číselo 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 adležitých oblastí: Beacon Hill, Back Bay a do obchodní čtvrti ve středu města. Je skutečně základnou, od níž může každý rozšířovat a obohacovat své poznávání okolního prostředí. Místo je samo o sobě snadno rozlišitelné. Rozčleňuje ho řada menších prvků jako prostor kolem stanice metra, fontána, Žabi rybník, podíum pro hudebníky, hřišiov a Labutí rybníček atd.

Common je se svým nezvyklým pudovým smradem k zapamatování. Jedná se o nepravděpodobně pětiobýř úvár s téměř pravy mřížky. Jelikož je plně velký a hustě osazený stromy, je nepřehlédnutelný a lidé jsou v rozpacích, jak ho projít. A jelikož dvě přilehlá ulice celoměstského významu Bolston a Tremont Street se zde protínají v pravém úhlu, ale dále už pokračují téměř soubežně,

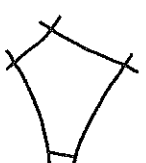
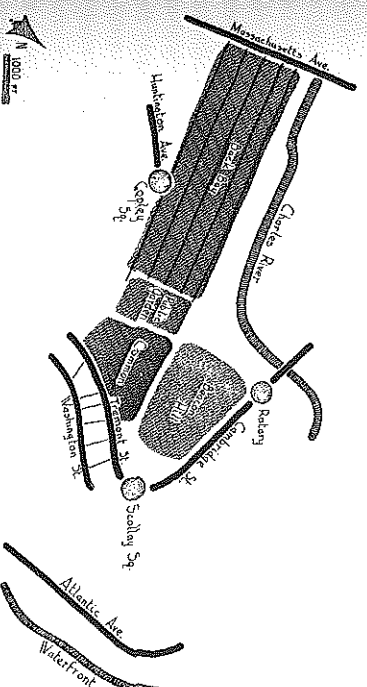


EXHIBIT 2-1

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

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 2-1 provides

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration project designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependence. The program was developed by the Welfare Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators who recognized that to realize the policy goals of welfare reform, the program would have to inform the workers in local welfare offices would have to inform the workers 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 about the program and observed a number of meetings with welfare workers and clients. 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 could interpret information about the new policy. Most workers reported routine patterns of collecting and verifying eligibility information, reading scripted recitations of welfare rules. However, 10% of the workers found that the workers had been given only minimal information about the new policy. Work Pays program and no additional time or resources were allocated to the caseloads about the changes. These findings demonstrate that 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 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 nešikově v pravém úhlu zalámají na křižovce Boylston Street s Tremont Street. Zde její intenzita slabne 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 vům 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 problémem neurčitosti místa nehrozí. A přece toto obsahové bohatství se typicky asociuje s bezvarou 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 nespojují žádný základní řád, vyjma historický podmiňené radiály, která vycházejí z báze poloostrova. Ve středu města je snadnější se pohybovat ve směru východ - západ, tedy oběma směry na Massachusetts Avenue, než se k cili dostávat přes řadu pravouhlých zákrutů. V tomto smyslu má Boston zvláštní charakter, který se projevuje i v křivolomosti imaginárních vycházek. Soustava cest vyvrátí 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.

Centrum města probíhá 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 promikají. S tím je spojena těžká stresová situace prožívaná na každé odbočce a křižovance. Dálnice Storrow Drive má jasný vztah k Charles River a tímto způsobem je více vázána k obecným rysům města. Naproti tomu Central Artery se zbládně vine středem města a ruší spojení s North End tím, že blokuje Hanover Street. Někdy je zaměňována se sekvencí Causeway-Commercial-Atlantic. Ačkoli tyto dvě trasy jsou zcela odlišné, mohly by být obě chápány jako logické pokračování Storrow Drive.

Obr. č. 7, str. 24

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

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. Hann, 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

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

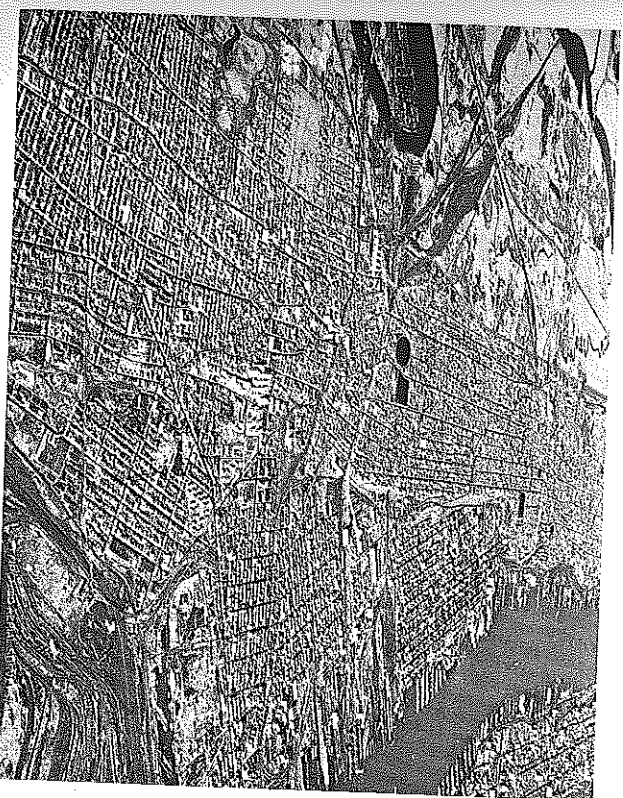
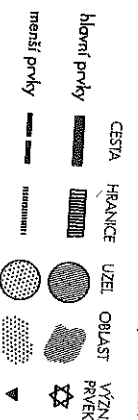
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentivize Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals workers in local welfare offices would have to inform them 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 work Pays program and observed a number of meetings with 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 finding scripted recitations of welfare rules. However, 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.

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 ter spolu s Hudson Boulevard, který jím prochází. Na Hudson Boulevard navazují Bergen Section i dlejší West Side Park. Směrem na východ sestupují dolů tři cesty přes hrany útesu a čas- tečně se sbíhají na nižší úrovní terénu. Zde se nacházejí oblasti Newark, Montgomery a Communipaw - Grand. Na samotném útesu stojí Medical Center. A tak město postupuje dál, až se za- Tak je možné popsat podstatu schématu, které možná až na jednu či dvě ze tří svažujících se ulic zná většina obyvatel.

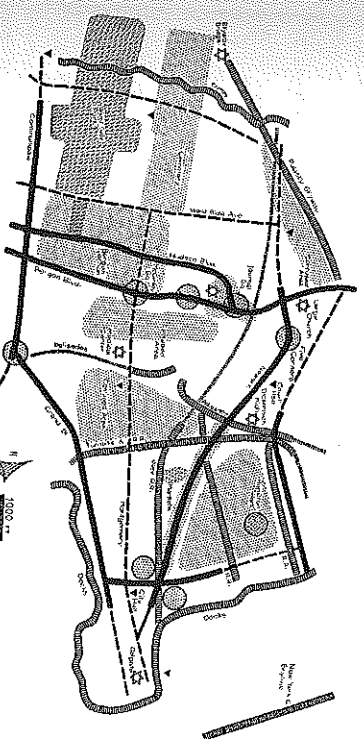
Nedostatek určité osobitosti je zřejmý už na první pohled, když prvky považované za významné jsou srovnávány s podob- ným diagramem Bostonu. Z tohoto srovnání vychází mapa Jersey City, jakoby téměř prázdňá. Journal Square je výrazné díky své intenzivní funkci nákupní a zábavní. Ale jeho provoz a prosto- rový chaos jsou matoucí a zneklidňující a Hudson Boulevard ještě konkuruje Journal Square svou intenzitou. Vedle se nachází zmiňován znovu a znovu jako výrazný městský parkem, který je uplatňuje v celkovém uspořádání. Bergen Section se vyjímá především jako oblast sociálně vyhraněná. Medical Center je byl a nahoře postavený kolos.

Je možno upozornit i na jiné typičností, ty ovšem ale nebudou všeobecně potvrzeny, mimo jedinou, což je velkopřehled na panoráma New Yorku. Jiná schémata zachycující image města a zvýrazňující jeho praktické nezbytnosti, jako jsou jeho hlavní



Obr. č. 9 Jersey City od jihu

Obr. č. 10 Vizuální 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 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. Henry, 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 imple-

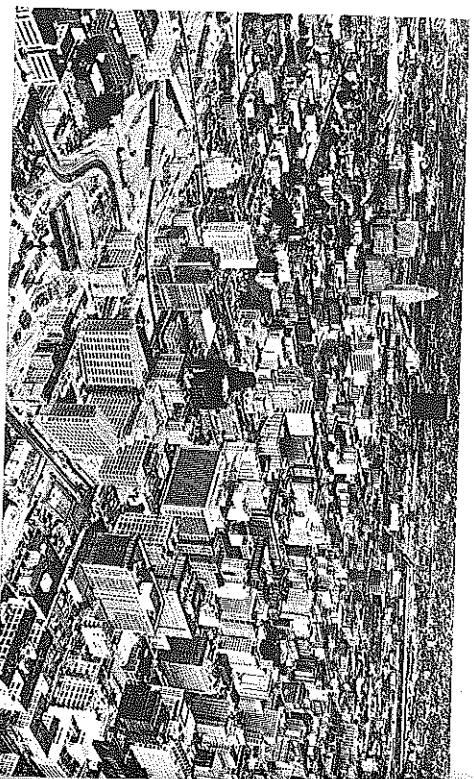
EXHIBIT 2-1

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 Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy new policy and present this information in a positive way that would reinforce clients' understanding of their ob about work and welfare. An implementation assessment ducted in which researchers interviewed welfare wor Pays program and observed a number of meetings wi mation revealed that the type of transaction expect 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 tr Work Pays program and no additional time or resourcee large caseloads about the changes. These findings demo 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 Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program



Obř. č. 15

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

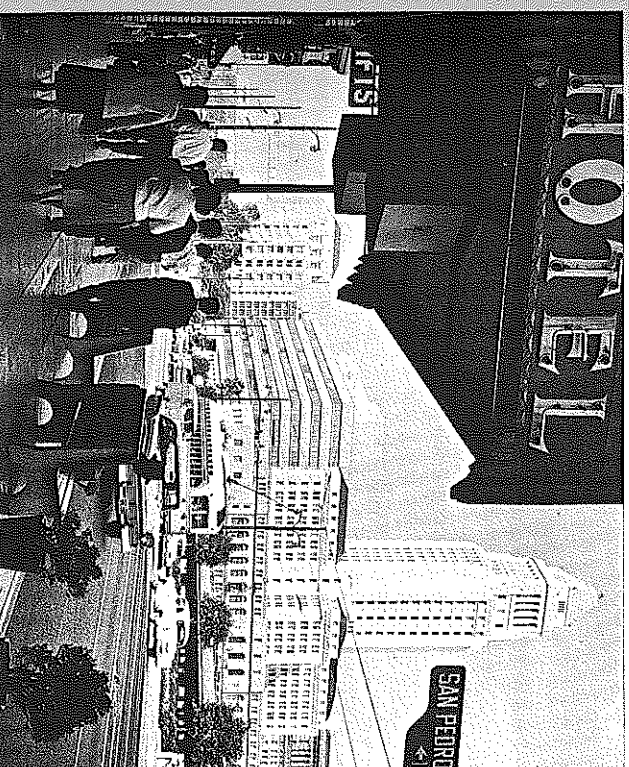
Hlavní strukturu městského image tvoří uzel zvaný Pershing Square, který leží v ohybu ve tvaru L, tvořeném dvěma nákupními ulicemi - Broadway a 7. ulicí. Toto představuje základní prvek celého místního šachovnicového schématu cest. Na vzdáleném konci Broadway Avenue se nachází Civic Center a za ním je 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 části 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 sportovní budova filharmonie, radnice a objekt Union Depot. Ovšem jen dva z těchto významných prvků bývaly popisovány podrobněji.

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-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 programs 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 meant difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement; this risk that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Whitely's "The Use of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, ed. by E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Whitely's use of the term "evaluation" is consistent with the use of the term in this book.

Assessment of Program Process

Assessment of Program Process



A to oskliva černá a zlatá budova Richfield Building a pyramidální špička radnice. Vedle Civic Center vypadají další dobře rozestavěné městské oblasti moc malé anebo příliš protahlé. Všechny jsou vymezeny existujícími ulicemi, jako například nákupní enkláva na Broadway, v 7. ulici nebo v Transportation Row u 6. ulice. Také finanční čtvrt 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 označité 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 podléhaly.

Obř. č. 16

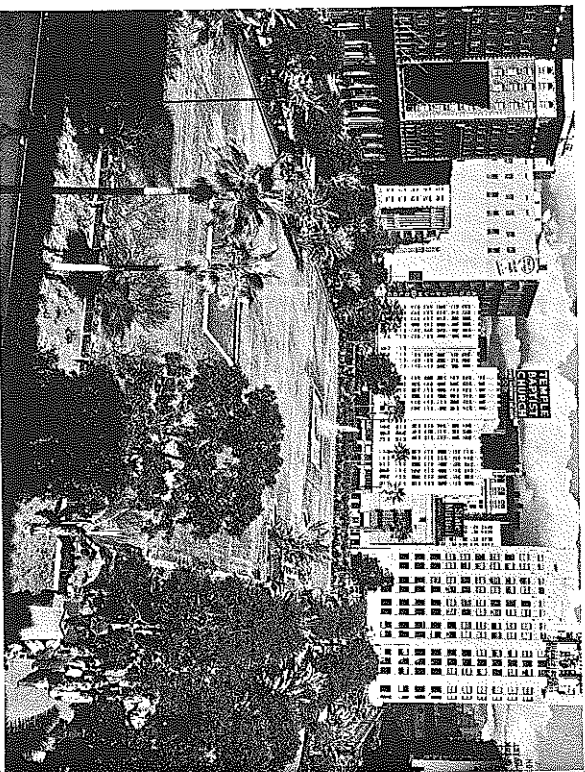
EXHIBIT 2-1

Failure on the Front
Lines: Implementing
Welfare Reform

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, whether service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an example).

[illegible]

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. 17 Pershing Square

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

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

nepřiznivé 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 užívatelem parku nepřístupný, ale i proto, že nedovoluje projít celým prostorem napříč, což je přirozená potřeba chodce. Nicméně lzece identifikovatelný image Pershing Square je ještě podtlačen 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 lidí poněkud znejsťuje. 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 nacházejí už poněkud mimo samotný střed města, a jak jsme se už zmínili, ulice se tu začínají vzájemně přelst.

Ulice Broadway byla snad jediná, kterou někdo s žádou jinou ulici nezaměňoval. Jako původní hlavní ulice stále ještě představuje největší koncentraci obchodních aktivit ve středu města. Potvrzuji to davy lidí na chodnicích, nepřetržitá linie obchodů, biografi 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 třídu. Chodníky jsou zde zaplněny přišlounky emických 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 vyřetavosti, 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 enkávu, tak určitě aspoň za nákupní ulici středních vrstev.

Veelce je těžké rozlišovat přičné 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.

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

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 f Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy program 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 w ducted in which researchers interviewed welfare workers Pays program and observed a number of meetings with c mation revealed that the type of transaction expected workers and their clients under the new policy was ex more than 80% of their interviews with clients, workers di interpret information about the new policy. Most worker routine patterns of collecting and verifying eligibility info viding scripted recitations of welfare rules. However, th found that the workers had been given only minimal info Work Pays program and no additional time or resources f large caseloads about the changes. These findings demons 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 K the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Polic Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social program must still be implemented well to have a reasonable chance of

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) 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 Likelihood 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 Keye and Bell (1993).

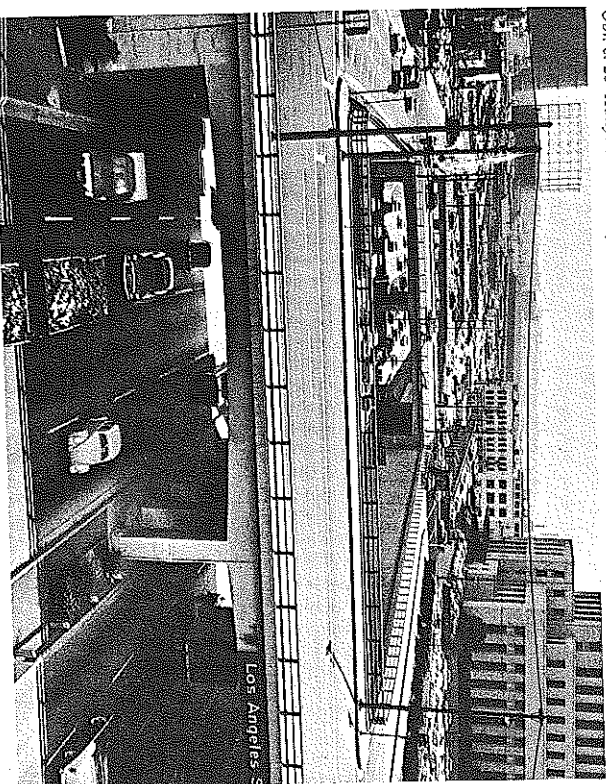
běžně vnímáno jako nekonečně se rozšiřující útvar s nepochybně příjemným důsledkem, totiž s volných prostorem kolem jednotlivých domů. Ale je to také město, o kterém se mluví s podáním únavy a dezorientace. Jedna tázaná říká:

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 záchytých bodů je jistě oceán a pro většinu starousedlíků jsou to kopce a hory, údolní oblasti, jako je San Fernando a velké rozlehající 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



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. Harry, 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

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 strážích 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 image-ability ve středním měřítku je nízká.

Většina tázaných při popisu své cesty do práce nazvala na to, že životnost jejich dojmů a popisů slábla 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 střednímu měřítku 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 vyjetím řidiče při rychlé jízdě na dálnici. Ale situace se moc nemění, ani když zastaví a opustí vůz. Zřejmě už sam vizuální materiál kolem je chudý na podněty. I větší koncentrace smogu v místě má záporný vliv. Smog a mlhy jsou často uváděny jako zážer 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. Řada řidičů pracujících ve středě města nám řekla, že kontrolují množství smogu každé ráno podle viditelnosti vzdálených věžových 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 nekončíci zápas, který je vzrušující, ale většinou příliš vyprjatý a vysilující. Tato vyprávění jsou přeplněna signálními světy a navěštnými, křivočkami 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 peřej, 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-

EXHIBIT 2-1

Fallure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

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 and program resources, and other such matters (Exhibit 2-1, provide

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 program workers in local welfare offices would have to inform them 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 which researchers interviewed welfare workers with PAYS program and observed a number of meetings expectation 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 in routine scripted recitations of welfare rules. However, finding that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resource large caseloads about the changes. These findings demonstrated 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 both as a freestanding evaluation and in conjunction with

kych 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 makrosvěta. Vzhledem k tomu, že se jedná o rychlost, která je pro člověka zcela nová, je třeba se připravit na změny v pohledu na svět. Při vysokých rychlostech může člověk prožívat i něco z makrosvěta. Vzhledem k tomu, že se jedná o rychlost, která je pro člověka zcela nová, je třeba se připravit na změny v pohledu na svět.

[illegible]

pozorovat kouzle vauvauvau. Došlo...
V Los Angeles stejně jako v Jersey City nacházejí lidé velké potěšení v různých parkových a květinových úpravách, což je opravdu chlubou mnoha rezidentních čtvrtí. První část cesty do práce je lemována květinami a stromy, takže i řidiči v rychlé jedoucném voze si mohou všimnout a mají radost z takových městských detailů.

si totiž vsadili, a třeba třebaže z toho vznikne jen malá část. Poznání tohoto druhu se přímo nevkají témat naší studie. Sřed 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 abstraktního pojetou, spíše monotonní uliční síť, je těžké si vše srovnat a představit si město jako určitý celek. Chybí zde silné zvešebecující symboly. Broadway a Pershing Square mají nejvýraznější image, ale lidem ze střední třídy se jeví jako cizí a malém hrozivě místo. Vlastně je někdo neposazuje jen jako příjemně a krásné. Přitom malá zamestnaná Plaza a objekty, které plní nákupní a zábavní funkci v horní části 7. ulice, jsou jediné významné prvky, které mají lidé skutečně rádi.

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 programs, and made site visits to four programs. From this state and local programs, and made site visits to four programs, 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 placement," 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,

Assessment of Program Process

Assessment of Program Process

Jeden tazák 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. Mismimu image chybí hodně do ztlučeného charakteru, stability a přilehlého obsahu centrálního Bostonu.

Poznali jsme, jak se dalo očekávat, že při srovnávání těchto tří měst se lidé přizpůsobují svému okolí. Představu o jeho struktuře a identitě vyvozuji jaksi bezprostředně. Druhy využívaných při tvorbě image města a faktory podmiňující jejich záporů i předností jsou podobné ve všech třech městech. V reálných situacích se bude lišit jen jejich proporcí zastoupení. Zároveň zdědíme 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 šňi zaběru. Dominantní okraj, tvořený bostonskou Charles River, je založen na širokém zákutu řeky, který umožňuje přehlédnout velkou část města. Naráž zde vidíme velké množství městských prvků i v jejich vzájemných vztazích od jednotivosti k celku. V Los Angeles najdeme jistě ten nejpsobivější 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. Okoli Civic Center se také může pochlubit velkým otevřeným prostorem. Třzení z Jersey City reagují podobně při pohledu na siluetu Manhattanu, viděnou z terénního schodu Palisades.

Panorama a široké výhledy lidí obýející nadohem. Pál 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 chotický stav města nebo zviditelnit jeho bezužšnou tiseň. Nicméně ve smyslu úplném, kvalitním panoramatem panorámatu město poskytuje jeden ze základních požtů.

I syrové a bezbarvé prostory mohou silně působit, třebaš ne nutně příjemně. Mnoho lidí se ve svých komentářích vrací k demolicí a teretním změnám v bostonského Dewey Square, které otevřely nový a skvělý výhled do okolí. Je to nepocívitelně tím, že tento

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 disincentivize 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 them of 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, Pays program and observed a number of meetings with information revealed that the type of transaction expected from 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, dictating scripted recitations of welfare rules. However, finding that the workers had been given only minimal information about 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, 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.

IMAGE MĚSTA A JEHO PRVKY

Zdá se, že existuje něco jako obecný image každého města. Ten se bude do značné míry krytí s vizemi jednotlivců. Možná se ale jedná o celou seiti image města, které vždy sdílí určitý významný počet občanů. Takový skupinový image je opravdov nutný, jestliže má jednotlivce 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, sdílelný. Avšak bude se také blížít představě obecné, která bude v různých prostředích více či méně přesvědčiva a syntetizující.

Jak jsme již vícekrát opakovali, naše studie se soustřeďuje na fyzicky vnitřně neobjekt. 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 popíname, protože náš zámet je objevovat, jakou roli hraji samotné formy. Nakonec málolčo asi započubuje o tom, že se má užít konkrétní forma, jak, aby posílila význam stavby, a ne aby tento význam popírala.

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, placement 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 at risk that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph J. Thoma, "The Evaluation of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, ed. Joseph J. Thoma (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

and K. E. Newcomb (1971) in turn, is based on Kaye and Bell (1976).

Obsah městského image bude proto studován jen tehdy, pokud vychází z fyzických forem. Má být také snadné celek 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 prostředí, jak vyplývá z přílohy A. Zmíněné prvky můžeme popsat následovně:

1. *Cesty*. Jsou to jakési dráhy, po nichž se obvykle, přiležitostně nebo potenciálně pozorovatelé pohybují. Můžeme sem zahrnout ulice, procházkové trasy, dopravní tepny, kanály, železnice. Tyto prvky jsou pro mnoho lidí v jejich představách rozhodující. Lidé se pohybují po městě a přitom ho pozorují. Podél cest, dleky, nímž 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 pořádkající charakteristikou prostoru, ačkoli nejsou tak důležité jako cesty. Částečně se tak děje i proto, že jejich úlohou je držet pohromadě ucelené plochy, například obrys města je podtržen přítomností vody nebo zdi.
3. *Oblasti*. Oblastmi rozumíme střední až velké části města. Představme si je jako dvojnásobné. Pozorovatel vstupuje mentálně „dovnitř“ a rozpoznává je podle jejich utištěného 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 křižovčky, místa přestupů, křižení nebo prostě sblížení cest či moment, kdy se jedna struktura mění ve druhou. Uzly také mohou

2. *Okraje.* Okraje jsou lineární prvky, které nejsou pozorovateli přímo využívány. Nevnímáme je jako cesty. Jsou to hranice od-
dávající dvě fáze, dá se říci lineární zlomy v kontinuitě prostoru, například: břehy, železniční koridory, hranice zástavby či zdi. Důležité jsou zde spíše vztahy stran než samotný šev. Okraje mohou být i bariérami, které jsou více či méně průchodné a vy-
mezuji tak jednu oblast vůči druhé. Také je můžeme chápat jako švy, k nimž se dvě oblasti vztahují a spojují se skrze ně dohro-
mady. Pro mnoho lidí jsou okraje významnou počínající charak-
teristickou prostorem, ačkoli nejsou tak důležité jako cesty. Částečně se tak děje i proto, že jejich úlohou je držet pohromadě
uocelné plochy, například obrys města je podtržen přítomností
vodů nebo zdi.

3. *Oblasti.* Oblastmi rozumíme střechu 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 strukturuji 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 ohniště, v nichž a mezi nimiž se pohybuje. Mohou je tvořit hlavně křižovanky, místa přestupů, křižení nebo prostě sblížení cest či moment, kdy se jedná struktura měni ve druhou. Uzly také mohou

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

[illegible]

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, whether well service delivery is organized, the effectiveness of program management, the use of program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an

Chapter 2 / Tailoring

47

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

Policy Analysis and Management, 1/90, 100

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation.

5. *Významné prvky.* Významné prvky představují další druhy vazebných bodů. V tomto případě pozorovali mezi tyto prvky přímo nevstupují, ale má je kolem sebe. Obvykle se jedná o docela snadno rozlišitelné moment objekty jako budova, znamení, obchod nebo hora. Měly by být jednoduše vydatelné z velkého množství jiných možností, pokud se mají naléztí 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 radniálních prostorových vztahů. Mohou se nacházet v samotném městě anebo v příměřené 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 stanovíšť a příspuvových cest. Veššina dotazovaných uváděla jako příklad nespolečné vývěšné štíty, průčelí obchodů, stromy, ale i dveřní držádlá a další prvky městského prostředí. Právě tyto detaily jsou pro většínu pozorovatelů důležitě 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,

Cesty jsou pro většinu dotázaných hlavním městoproblem, ačkoli jejich význam závisí na tom, jak důvěrně město znají. Ti, kteří se v Bostonu vyznačí nejintenzivněji, o něm uvažovali z hlediska topografie, nejširších souvislostí, popisovali velké celky a uváděli zveřejněné charakteristiky. Kdo znal město lépe, měl obvykle zvládnout 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 prosterůdí a méně už na vztah k oblastem a cestám. Neměli bychom podceňovat možnou dramatickou identifikaci i třeba se systémem dálnic. Jedna respondenta 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:

Přijedete 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 dlehl a víte, že zde je tunel, řeka Hudson a všechno další... Já se vždycky dvířím napravo a chci se ujistit, jestli zahlédnu... Sochu svobody... Potom se vždy snažím rozpoznat Empire

49

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

Chapter 2 / Tailoring

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):4-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation.

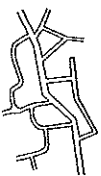
druhé strané ale řídíci soudili, že jejich pozornost se zvyšuje, když vyjédu ze zářezu a rozevře se široký rozhled.

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

Tam, kde hlavní cesty postřádají 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 schémata 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 nutnosti pro zdáné 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 nepravděpodobnostem.

Důležitá jsou ale i jiná hlediska než jen kontinuita. Jestliže se šifra 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 esy. Může se to stát i z jiného důvodu. Lidé se například mylně domnívají, že Washington Street nepokračuje i za Kneeland Street až do oblasti South End. Pramení to z náhlé změny ve využití budov okolo této komunikace.



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 distinguish FPPs from other home-based services, (c) the characteristics that distinguish FPPs from other home-based services, 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 meant difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement, thus making that programs could not consistently target families with children truly at risk of placement.

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Evaluation, Success, and Failure: The Case of the National Health Service," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, ed. Joseph S. Wholey, pp. 29-31. Wholey & Associates, Inc., Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

EXHIBIT 2-1

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Obt. 21 Commonwealth Avenue

Vlastnosti, jež podporuje plynný 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. Návržnost v označení Washington Street je lidem vodítkem, jak pokračovat v cestě skrze čtvrt South End. Pomáhá zvláště v případě, že tuto část města neznáme. Přítomný pocit pak

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

[illegible]

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing the 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, ačkoli v ten může být i velmi vzdálen. V opačném případě soustředujeme svou pozornost na vytrazený 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 čásem 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 případů, 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 to 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 čtverových domů.

Křivka dlouze se vinoucí prostorem může též gradovat. Zajímé 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 vztlahu k vizuálním opěrným bodům. Ohyb Charles Street na Beacon Hill lidé uvádějí 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 ubíhá. Některé

dotázaní přemýšleli o cili cesty z obecnějšího hlediska. Například je více zajímavé, 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 neutříty závěr Washington Street nahližen různě. Jednou je vyhlášen jako ulice napojující se na State Street, Dock Square či Haymarket Square. Dokonce se má za to, že nazýváje na North Station. Ve skutečnosti oficiálně končí u Charlestown Bridge. Tento nedostatek zabíráňuje tomu, aby se tato ulice stala výrazným městským prvkem, k čemuž má jinnak všechny předpoklady. Další matoucí situaci najdeme i v Jersey City. Tři hlavní ulice, které se stáje sbíhají a společně pokračují Palisades, se vlastně nikdy nespojí.

Vymezení konci 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 dává 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 mým zalemomí 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 pomůckou živější západní chodník Broadway jasně naznačuje, kterým směrem jéme. Vytýčíte-li ulice určitý směr, může nám náám pomůct i při odhadu relativní vzdálenosti. Jinými slovy jíme již asi urazili a kolik toho ještě máme před sebou. Vlastnosti, které umožňují tento odhad, pomáhají i při orientaci.

Obor. č. 32, str. 81

Obz. 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 intended, 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 were supposed 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 and E. Newcomer, "Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, pp. 29-31. Wholey and Ball (1993).

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

[illegible]

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

Chapter 2 / Tailor's

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Crusey, and Robert A. Giacalone, "The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing the Mandate?" *Journal of Management* 1998, 17(1):1-22.



Počítání bloků naší orientaci neposlouží, ale odhadneme tak vzdálenost. Mnoho lidí hovořilo o takovýchto vodítkách, ale to neznáměná, že tak mluvíli 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 pomocku při naší orientaci a při hodnocení vzdálenosti. Například Charles Street vstupuje do Beacon Hill z parku Boston Common. Summer Street prochází obuvnickou a kožarskou 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 neuspokojivé. Častý problém při orientaci způsobuje jejich zavařující mírné zvlnění 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 jejích pravoúhlých křižovatek s mnohými příčnými ulicemi, které se jim zároveň jeví jako souběžné. Boyston Street a Tremont Street zase znejasňují obraz o sobě řadou malých nepravidlostí při vyústění příčných ulic; některé jsou téměř souběžné, jiné pravoúhlé. 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 nejtýpističším úseku.

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

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

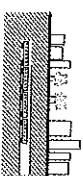


mnoho zmatku. Lidé jsou nejistí, kterou cestou se mají dát, aby se dostali na určité místo mimo tuto oblast. Viditelnost těchto cílů je zneumožněna hustou zelení a cesty v této části města nenavazují na okolní uliční síť. Ale nejhorším příkladem tohoto nedostatku je Central Artery. Ta se nejvíce oddělila od svého okolí. Její vyvýšená vozovka zabraňuje jasnému pohledu na blízké ulice, ale zato umožňuje rychlou a nenáročnou jízdu jakoby mimo město. Zde se jedná o ještě čistší automobilový svět, a ne městskou ulici. Mnozí řázení měli také velké potíže vybrat 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 oddělenosti od okolí jen zvyšuje stres řidičů, když chtějí správně odbočit. Nejsou totiž na tyto komplicace dost připraveni. I u místních řidičů nás překvapil nedostatek znalostí týkající se dálničního systému a jeho přípoji. Schopnost dobře se orientovat vůči velkému celku města vyžaduje zvláštní úsilí.²

Železniční trať a systém metra jsou jiným příkladem oddělenosti. Průběh podzemních dráh bostonského metra může být jen stěží dáván do vztahu k uspořádání města. Ovšem, jiná situace nastává, pokud je úsek dráhy veden po povrchu, když přelomává 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 částečným zakrnutím přece jen napojen na protáhlý tvar poloostrova mezi řekami Hackensack a Hudson. Sachovnicová 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



Obř: č. 29, str. 76

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 placement," 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, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

Assessment of Program Process

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 implementation of a program may be poorly planned, poorly executed, or both. It is not unusual to find that programs are not 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. The program is a partnership between the California Department of Social Services (CDSS) and the California Department of Industrial Relations (DIR). The program is designed to help welfare recipients find and maintain employment, and to provide them with the skills and training needed to succeed in the workforce. The program is based on the principle that work is the best way to improve one's economic situation and to break the cycle of welfare dependency. The program is designed to help welfare recipients find and maintain employment, and to provide them with the skills and training needed to succeed in the workforce. The program is based on the principle that work is the best way to improve one's economic situation and to break the cycle of welfare dependency.

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

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

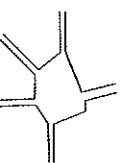
Process evaluation is the most frequent form of program

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 linií 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 podtřzen výraznými vlastnostmi. Podle téžaných je nejznámější křižovatkou Bostonu místo, kde se setkávají Commonwealth Avenue a Arlington Street. Její tvar písmena T je podtřzen vytvořeným prostorem, místní vegetací, silným provozem a významem prvků, které křižovátka spojuje. Křižení 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 rozznat už pro jejich pravouhlé uspořádání, které se velmi liší od zbytku bostonského centra.

Pro několik téžaných byly právě nejasné křižovatky s ulicemi sbíhajícími se ve všech možných úhlech jediným z typických rysů Bostonu. Když se křižilo více ulic než čtyři, věšma lidé znejistěla. I zkušený dispečer taxislužby s téměř dokonalou znalostí města se přiznal, že pětiramenná křižovátka u Church Green na Summer Street je jedním ze dvou míst, která mu dělají potíže. Stejně znervózňující bývá okružní křižovátka 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 beztravnosti, 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 nedopáčení z minulosti. Současně dálniční mimomurovňové křižo-



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

vatky jsou ještě více matoucí, obzvláště proto, že se zde musíme rozhodovat při velkých rychlostech. Rada doezorovaných z Jersey City mluvila doslova se strachem o Ivanu Tomelle Avenue Circle. Obtížnost vnímání ve větším měřítku se vynoří, když ulice jen márně odbočí a vytvoří další cesty stejného významu. Tuto situaci můžeme vidět při rozdělení Storow 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 téžaných nebyl schopen představit si je obě dvě zároveň. Kreslené mapky téžaných ukazují vždy jednu nebo druhou jako podloužené Storow Drive. I v popisu systému metra představují postupy 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 Tomelle Avenue Circle

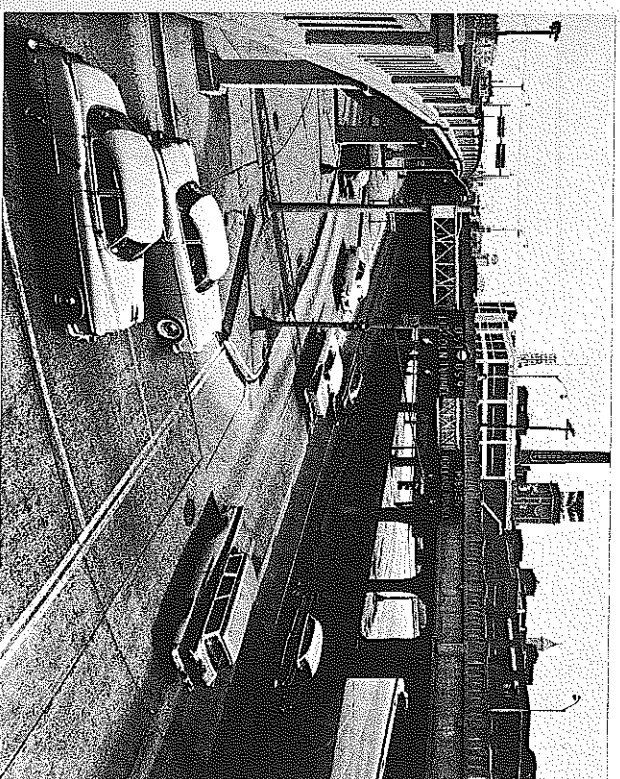


EXHIBIT 2-L Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

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

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives 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 obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare worker 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 expected more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for 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.

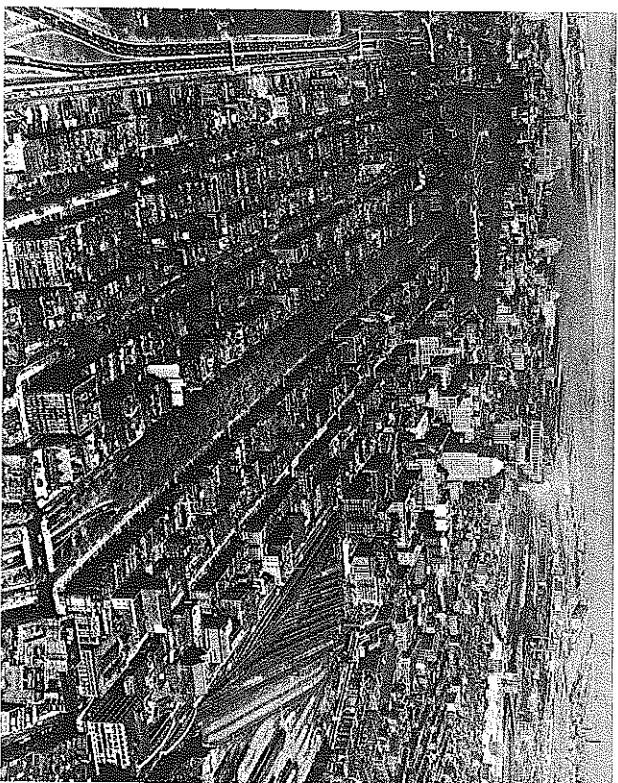
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program



Navzdory menším nepravdělnostem 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 zakreslí dovnitř se stáčející oblouky bostonského metra ve správném měřítku nebo ne, celkem snadno si schéma představili jako paralelní trati protínané 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 tržnice West Sides, Hudson a Bergen Boulevards s přímými ulicemi, které pravidelně vyplňují prostor mezi nimi.

Obr. č. 23 Back Bay



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

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

Velké množství cest může být nahrazeno jako ucelená síť, pak lze opakovat 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 nepochybně liší od ostatních centrálních částí města, což je jev, který většina amerických měst postihává. Tato pravidelnost však není jednová. Místní jsou schopni celkem přesně odlišit podání 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 jedná od druhé odlišují. Příčné ulice nám zase mohou posloužit jako nástroj při poměřování vzdálenosti. Relativní šířka ulic, délky jednotlivých bloků, průběh 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 rozvoju 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 zdatné, ačkoli má stejnou topologickou formu jako Back Bay, tvořenou dlouhými rovnoběžnými hlavními ulicemi propojenými kratšími 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. Mnozí si postarají a příčných ulic zde má i více osobitosti než ve čtvrti Back Bay. Naopak v South End hlavním ulicím schází dobře postřehitelný a rozlišitelný charakter. Například Columbus Avenue jen těžko odlišíte

Obr. č. 23

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

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy/r 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 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 expected more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for 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 K 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

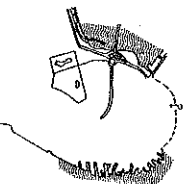
od Tremont Street nebo od Shawmut Avenue. Tento pocit snadně zaměnitelnosti ulic se v našich rozhovorech objevoval často.

Dotazovaní měli opakovaně sklon redukovat v kresbě oblast South End na jednoduchý geometrický systém. Chélli tak svému výtvoru dodal jistotu pravidelnosti. Pokud se nemanáhal tyto snahy zakrýt, pokoušeli se organizovat cesty do pravidelného geometrického systému, přičemž nevěnovali pozornost křivkám a nepravidelným křížovatkám. Také nůž položenou oblast Jersey City lidé často kreslili jako šachovnici, ačkoli šachovnicové je pouze část. I centrální oblast Los Angeles mnohokrát zjednodušovali do opakujícího se pravidelného schématu bez toho, že by se vůbec zabývali jeho zřejmými složitostmi na východní straně. Několik oslovených lidí obdobně trvalo na zjednodušení labyrintu cest v bostonské finanční čtvrti do podoby elementárních šachovnic. Náhla a zejména dosti těžko postřehitelná změna jednoho pravidelného systému v jiný nebo úplně nepravidelný systém vnášela do věci zmatek. Obyvatelé Los Angeles se tak často v oblastech severně od I. ulice nebo ve východních částech San Pedra cítili zcela dezorientováni.



Okraje

Obr. č. 4, str. 20



Okraje jsou lineární prvky, o kterých (zpravidla; viz dále - pozn. překl.) neuvažujeme jako o možných cestách. Ve většině případech, ale ne vždy, to jsou hranice oddělující dva rozdílné druhy území. Okraje vnímáme hlavně skrze tato území čili zbloku. 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 zabírají přičinnou pohybu. Jako nejlepší příklad všech těchto vlastností můžeme uvést Charles River v Bostonu.

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.

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

Lidé je proto často popisovali a občas je kreslili i ve velkém detailu. Všichni se rozpomínali na zdejší široké, otevřené prostory, na zakřivené kontury nábežní 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 skrývalo za vzmaňajícím se zástavbou a kdy ve starém přístavu vyhnal 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 seřadovácím 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 množství 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 smětem zastavila. Protože bostonský poloostrov nemá jasné zakončení, mnozí obyvatelé postaradají uspokojující povědomí o celistvosti a racionalitě 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 „přiležitostně“ je možné ji sledovat. Tento případ bychom mohli nazvat neuplným okrajem, protože jeho linie 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 počítovaný během jízdy po Artery se odráží i v jejím nejasném umístění, jež si uvědomovali zvláště chodci.

Na druhé straně Storrow Drive, přestože ji řídí také staveři jako „mimo“ město, byla na mapkách umístována velmi přesně, asi pro svou jasnou souvislost s Charles River. Kurfózně to byla právě Charles River, která přesto, že hraje v image Bostonu úlohu zásadního okraje, byla izolována od zpracováváne struktury př.

Obr. č. 7, str. 24

Chapter 2 / Tailo

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 2-1 provides

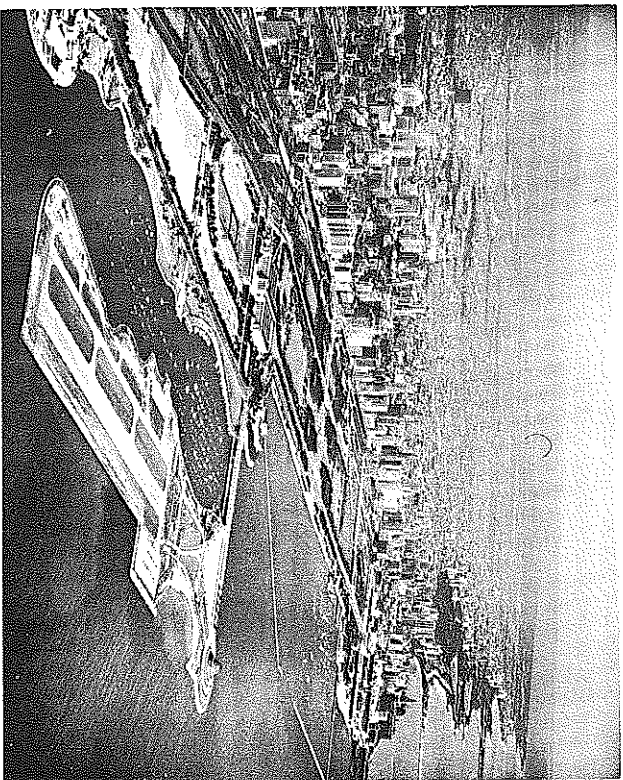
EXHIBIT 2-1

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 to stay at home. The program is designed to help families with dependent children (AFDC) welfare workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, if that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in the program and observed a number of meetings with the program revealed that the type of transaction expected workers and their clients under the new policy was expected more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information and scripted recitations of welfare rules. However, the finding that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate that 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. 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



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 Storrow Drive neodřízla přístupy chodců v mstecích výstřední přičných ulic u dálnice.

Stejně tak bylo těžké pochopit, jaké povahy je vzájemný vztah Charles River a Beacon Hill. Poloha kopce je jasná a zkrát řeky pod ním ještě jeho pozici podtrhuje a je zde i vynikající výhled na celé město. Přesto většina lidí chápe jako jedinou spojnici mezi řekou a kopcem křižovátku Charles Street. Jejich vzájemný vztah by mohl být určitě daleko jasnější. To by ale Beacon Hill musel vyrušit přímku 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 myšli úplně vymazali nejvíce nehostinné okraje, například běh 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 rozkouskovávají a zaviňují oddělení již zmíněného „zapomenutého trojúhelníku“ mezi čtvrtěmi Back Bay a South End.

Pokud kontinuita a zřetelnost chápeme jako rozhodující faktory, výrazné okraje nemusi být nutně neprospupné. Mnoho okrajů má spíše scelující charakter, než aby působily jako oddělující bariéry. Pro nás je zajímavé podívat se na rozdílnosti jejich účinku. Bostonskou Central Artery vnímáme jako prvek naproti to 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 nechápu 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 spojnici, ale zároveň rozděljuje a má 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-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, it will be implemented well to have a reasonable chance of success. If the theory is flawed, the program will not work, and if the program is not imple-

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 to idleness. The program is organized to realize the policy program administrators recognized that to realize the policy program 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 was conducted in which researchers interviewed welfare workers in the 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 more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information, scripted recitations of welfare rules. However, the finding that the workers had been given only minimal information about the 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.

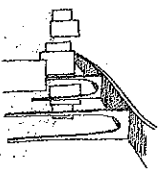
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and K. E. Newcomer, *The Front Lines of Welfare Reform: Are Workers Implementing Policy?* (San Francisco: Jossey-Boss, 1998), 17(1):1-22.

Okrajje jsou občas i cestami. Tam, kde tomu tak je a kde se chodí nabere možnost pohybovat se po nich, jako je tomu například na Central Artery, pak bývá jejich převládajícím rysem dopravní ruch. Teno stav dotváří obvykle zobrazovali jako cestu, jejíž význam se posiluje i vlastností hranice.

Figueroa Street a Sunset Street a v menší míře i Los Angeles Street a Olympic Street dotázaní uvádějí 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 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 boston-ském případě i zde mělo množství dotázaných problém vybat si v mysli spojitost mezi expresními dálnicemi a zvyklem městské struktury. Ve svých představách se chtěli procházet napříč Hollywood Freeway, jako by tu nebyla. Rychlostní tepny jistě nejsou nejlépeším 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 střed města. Tam, kde se u Broadway odchyluje od komunikací pod sebou, ztrácí jasnost a pozbyvá na významu. Jestliže se nad úrovní terénu točí a protíná větší množství takových okrajů, jako je tomu třeba v blízkosti North Station, pak může být vysledek 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.

Stějně 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.



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, 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, placement could not achieve the policy-makers' 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.

J. Lickly Usefulness

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Patton, 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

assessment of Program Process

Těžko budeme přemýšlet o Chicagu bez představy jezera Michigan. Je zajímavé, že bychom tu naši 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 nasytí 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 diferenciace 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 nejméně velký a jednovaný 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 pozorovatelé mentálně schopeni pojmenovat. Mají vždy nějaké společné vlastnosti. Lidé se snaží oblasti pochoptit zevnitř. Přiležitostně, když jimi člověk prochází nebo je muji, mohou se uplatnit i při ověřování vnějších vztahů. Mnoho lidí, se kterými jsme mluvili v Bostonu, si nenechalo ujít příležitost, aby zdraznili, že ačkoliv schéma zdejších cest se zdá být zmatené dokonce i známým obyvatelům, najdeme tu mnohdy dobře rozeznatelných a živých oblastí. Tento rys města Bostonu vynakazuje nedostatky systémů 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 rozděľujú spíše podle etnické nebo sociální struktury obyvatel. Fyzicky se od sebe liší jen málo. Los Angeles mimo území Civic Center viditelně postřádá opravdu výrazné uliční fronty na Skid Row nebo finanční čtvrti. Oblasti tvořené uliční frontou na Skid Row nebo finanční čtvrti. Mnozí obyvatelé Los Angeles, s nimiž jsme vedli rozhovor, s lítostí uvádějí, že ve svém městě nemohou zažívat potěšení z oblasti, které by měly jednoznačný charakter. Jeden z nich nám řekl:

Oblasti

Obř. č. 24, str. 64

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 to welfare dependency. The program is a part of the Welfare Reform Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administered by the state of Michigan. The program's goal is to help welfare administrators recognize that to realize the policy goals of the program, 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 obligation to 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 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 interpreted routine patterns of collecting and verifying eligibility information as routine patterns of collecting and verifying eligibility information. However, they did not provide scripted recitations of welfare rules. However, they did find that the workers had been given only minimal information about the program and no additional time or resources for the program. Work Pays program and no additional time or resources for the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level and that it revealed some of the reasons why it was not.

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

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

Když jsme zjišťovali, o kterém městě si lidé myslí, že je v něm možné dobře se orientovat, zmiňovali jich hned několik. Ale jednolátné 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 uspořádané ohranováno ulicemi a řekami. 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 zá-

V některých rozhovorech vedených v Bostonu tážani oblastí 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 nebyvaly přímo a aktivně používány při orientaci, byly vždy důležitou a příjemnou součástí bostonské čtvrti se lišila podle toho, do jaké míry byl dotyčný s městem obeznán. Ti, kteří město znali nejdůvěrněji, rozpoznávali jeho jednotlivé oblasti, ale při orientaci v prostoru se daleko obtížněji spolehnali na menší prvky. Několik obyvatel, kteří byli v Bostonu opravdu doma, nebylo schopno své detailní postřehy zevšeobecnit a vlnmat na úrovni oblastí. Vědomí si jen malých rozdílůností v jednotlivých částech města nesnadňovali skupiny prvků na úrovni oblastí.

68

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing and Improving the Effectiveness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, K. E. Newcomer, 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

assessment of Program Process

Obr. č. 55, str. 173

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

69

Chapter 2 / Tailoring

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

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to stay at home. The program was developed by the Department of Social Services, Division of Family Support, and the Department of Health and Human Resources, Office of Policy Development and Research. The program was designed to establish incentives to work and disincentives to stay at home. The program was developed by the Department of Social Services, Division of Family Support, and the Department of Health and Human Resources, Office of Policy Development and Research.

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

Pokud spímnme 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 předvíratelném 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 neoslabují jinak nekomerční image Beacon Hill, naopak ho doplňují. Lidé často minou překvapivě velké množství místních zvláštností, třebaže jsou pro celou oblast charakteristické.

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. Všechni 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 do-
svědčilo množství lidí. Jiné oblasti dokonce hranice vůbec nemají. Množství lidí nám tak popsal čtvrt South End. Obrázek č. 25 ukazuje rozdílný charakter těchto hranic. Naznačuje nám maxi-
mum vnějšího rozsahu městských částí i samotné jádro oblasti, na němž se shodují všichni tazatelé.

1

ých oblastí

71

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. The program is designed to help low-income families with dependent children (AFDC) welfare program 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 that would reinforce clients' understanding of their obligation to work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers in each of the 10 states. 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 did not have routine patterns of collecting and verifying eligibility information, and they did not have scripted recitations of welfare rules. However, they did find that the workers had been given only minimal information about the new policy.

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

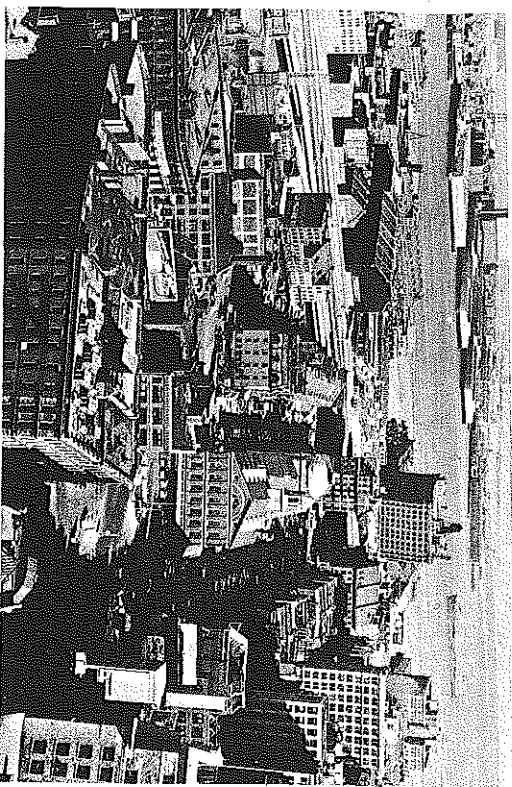
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately measured system, the implemented well to have a reasonable chance of success.

Viz příloha C
(detailní popis
Beacon Hill)

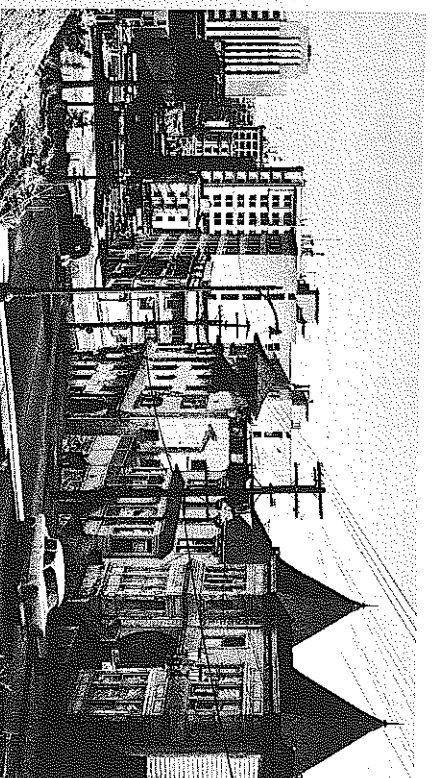
Beacon Hill je velmi dobře uspořádán i se svými vnitřními částmi a s uzlem na Louisburg Square, schématem cest a různými významnými městskými prvky.

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 okolnímu prostředí. 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, přehlíží je a zakrývá jeho topografické okraje budovami třídy. 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



Obr. č. 26 Tříště



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 době číselném 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 ohnišky, do nichž může pozorovatel vstoupit. Jsou to buď klíčové body 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 útravy. 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 the definition of FPPs, 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 truly at risk 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. Harry, 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 next step is to implement well to have a reasonable chance of

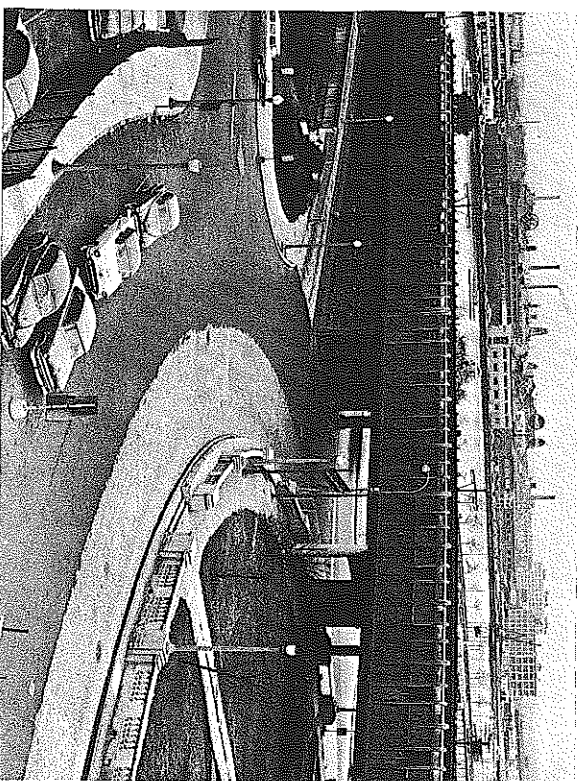
EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to 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, innovative way that would reinforce clients' understanding of their obligation 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 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 the routine patterns of collecting and verifying eligibility information, and they did not follow the 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 implement the reform was not fully implemented at the street level. The reform revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karen L. Frick, *The Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy?* (Washington, D.C.: Urban Institute, 1998), 17(1):1-22.

Křižovatka nebo místo výrazné změny na dopravní komunikaci má pro pozorovatele často neprehlednější význam. Je to zřejmě proto, že se zde musí tolik lidí rozhodovat jak dále, 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 pláme různých osob, ve kterém místě svých každodenních cest počítají, že vstoupí do sídla Bostonu, mnozí si říkají, že 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 skrz Tomelle Avenue Circle. I přechody z jednoho dopravního kanálu

Obr. č. 28 Rotací 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, rotací křižovatka Charles Street a South Station. Vzpomínaná rotací křižovatka a Scollay Square jsou významné komunikační uzly, protože jsou de facto „výhybkami“ možností, z nichž musíme volit, chceme-li objet Beacon Hill. Sama rotací 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 níra kopce a velký uliční provoz, to vše má svoji vizuální důležitost. Tyto významné uzly nabývají na důležitosti, zvláště když fyzické formy jsou bezvraté a neuchopitelné, jako je tomu v případě Journal Square v Jersey City.

Obr. č. 28

Obr. č. 11, str. 28

Stanice metra, rozmníšené 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. Našest většina z těchto klíčových stanic se nějak věže 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. Spolu s nimi i jiné nepříznivé okolnosti: jejich vizuální nezájímavost 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

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: Adopted 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

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

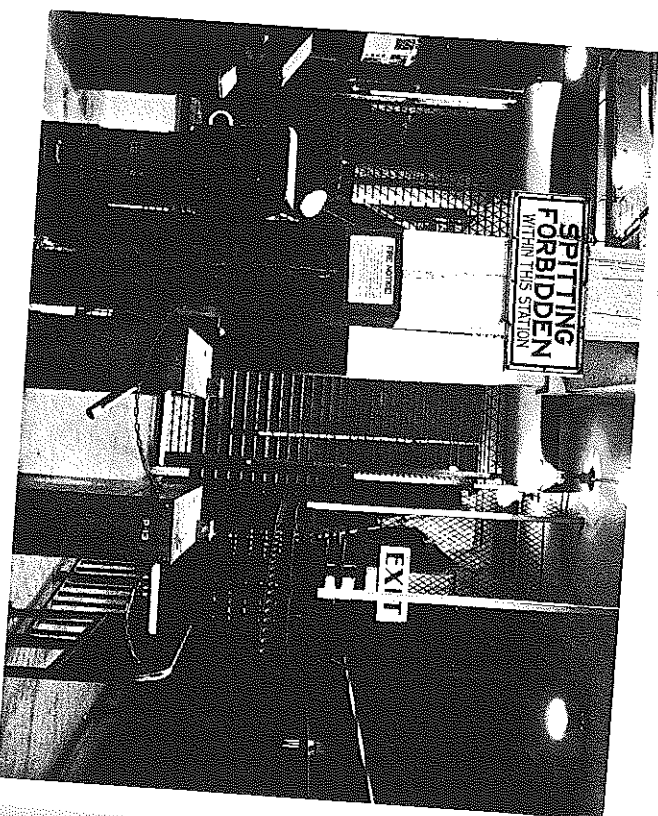
Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, a program must still be implemented well to have a reasonable chance of actually improving the situation. It is not unusual to find that programs are not properly implemented and executed according to their intended 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 evaluation is an ongoing activity only referred to as process evaluation or, when the evaluation is an ongoing

Obi: č. 17, str. 36

Obzr. č. 30, str. 78

Obr. č. 29 Podzemní svět metra



prostranství Dewey Square. Totéž se dá tvrdit i o letišti, pakliže by bylo zahrnuto do naší studie. Teoreticky je i obyčejná křižovátka uzlem. Ovšem často není dost důležitá, abychom si ji zapsávali, že image se nikdy neskládá z mnoha uzlových center. Jiný běžný typ uzlu je vytráčen tematickou koncentrací. Například Pershing Square v Los Angeles je výbornou ukázkou tohoto typu, je snad nejostřejší vymezeným místem městského image, už svým osobitým prostorem, vegetací a typickým využitím. Olvera Street s přilehlou Plazou je další příklad. A Boston má celou řadu takových příkladů. Mimo jiné je to roh Jordan-Filene křižovátky mezi Washington Street a Summer Street a část jovanio i se stanicí metra. Ovšem jeho význam posiluje především fakt, že se nalézá v samotném centru města. Jedná se o komečnit

místo, které zde dosahuje takové intenzity jako v malokterém jiném americkém městě. Kulturně je velmi povědomé každému Američanovi. Představuje jakési jádro: ohnisko a symbol důležitě oblasti. Louisburg Square je jiným typem tematické koncentrace. Se svým otevřeným prostorem je známo jako tiché rezidenční místo společenských vstřev patřících k Beacon Hill. Zde nacházíme jiný druh koncentrace než třeba na zmiňovaném rohu Jordan-Filene. Louisburg Square není přístupným bodem, bývá vzpomínáno jako místo někde na Beacon Hill. Jeho význam jakožto uzlu je nepomělně větší, než je jeho vlastní funkce.

Obř. č. 59, str. 177

zovatky 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 ná- kupní enklávou. Tematickou koncentrací může představovat Filene a možná i Louisburg Square. Jinde to není ohnisko, ale izolo- vaná speciální koncentrace, jako třeba Olvera Street v Los Angeles.

Výrazná fyzická forma není podmínkou při rozpoznání uzlu. Ovšem má-li takové místo i jasnou formu, pak to jeho působnost zvýší. Uzel se tím stane nezapomenutelným. Kdyby bylo významné Scollay Square navíc dobře komponované, stalo by se nynější podobě si ho lidé nejsou schopni dobře zapamatovat. Dostává se mu proto přezdívka jako „upadající“, „neslavné“. Jen Na ničem více se už ale neshodli. Toto místo zřejmě nevyvolá válný vizuální dojem. A i řada cest, které na tuto lokalitu navaz- jí, což podmiňuje její funkci, byla charakterizována jen chabě.

Uzel typu Copley Square má síce menší funkční význam, ale zároveň vytváří neobyčklý úhel křížovatky s Huntington Avenue. Popisovali s mimořádnou jasností. Uzel Copley Square na jiné ulice snadno identifikovat díky unikátnosti místních budov, jako je Ve- John Hancock Building. Identifikační prostoru jako celku už byla

Obi: č. 60 a 61,
str. 183 a 185

76

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 definition of FPPs, and made site visits to four programs. From 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 E. Josselyn, "The Wholey's account of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. Joseph E. Josselyn and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account.

Assessment of Program Process

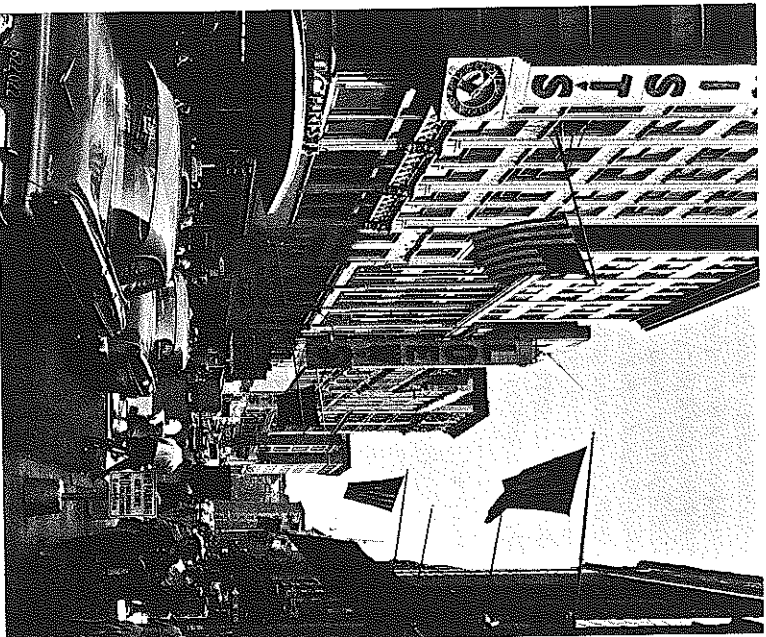
assessment of Program Process

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. The program is designed to provide financial Aid to Families with Dependent Children (AFDC), welfare program administrators recognized that to realize the policy program administrators would have to inform their workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, informed way that would reinforce clients' understanding of their obligation to work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers, program administrators 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 did not follow routine patterns of collecting and verifying eligibility information, finding scripted recitations of welfare rules. However, the study found that the workers had been given only minimal information about Work Pays program and no additional time or resources to develop large case loads 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?* 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 Olivera 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 nejučinějším uzlem je ten, který je nějakým způsobem unikátní a zároveň posiluje vlastnosti svého okolí.

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 situation, it is not unusual to find that programs are not implemented well. A program may be poorly

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 prosit 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 nádrži. Pro jednoho tázaného je South Station na Dewey Square vlastně velkou šipkou 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 složité uvrácené místo. Vytrvají 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 fotografiích snadno poznají.

Obr. č. 31, str. 80

Významné prvky

Významné prvky jsou zachytitelné 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 užívají dříve.

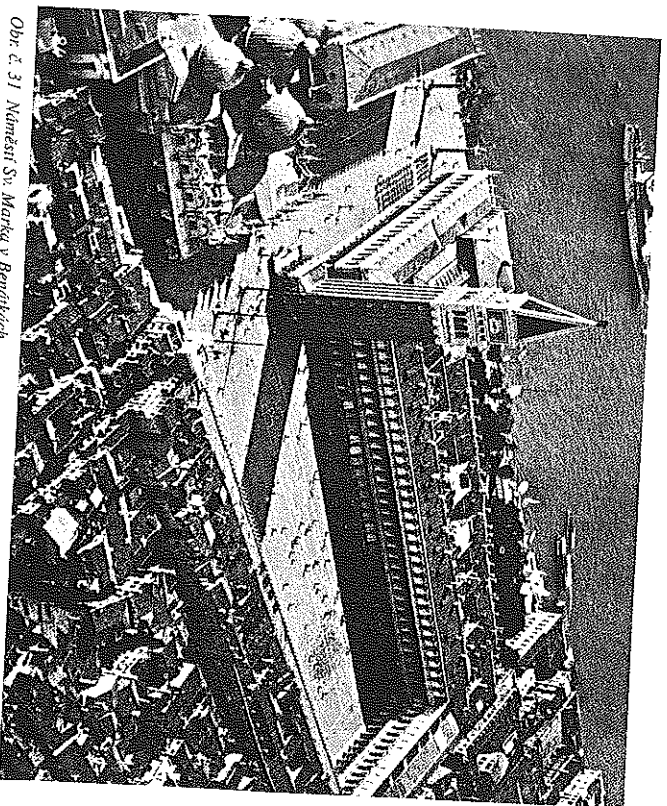
Využití těchto významných prvků vyžaduje nutný výběr z velkého množství možností. Hlavním rysem významných prvků je jejich unikátnost a zapamatovatelnost v kontextu prostředí. Čím budou

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy program 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 Pays program and observed a number of meetings with workers and their clients under the new policy was expected more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information scripted recitations of welfare rules. However, the found that the workers had been given only minimal information. Work Pays program and no additional time or resources for 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 K the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

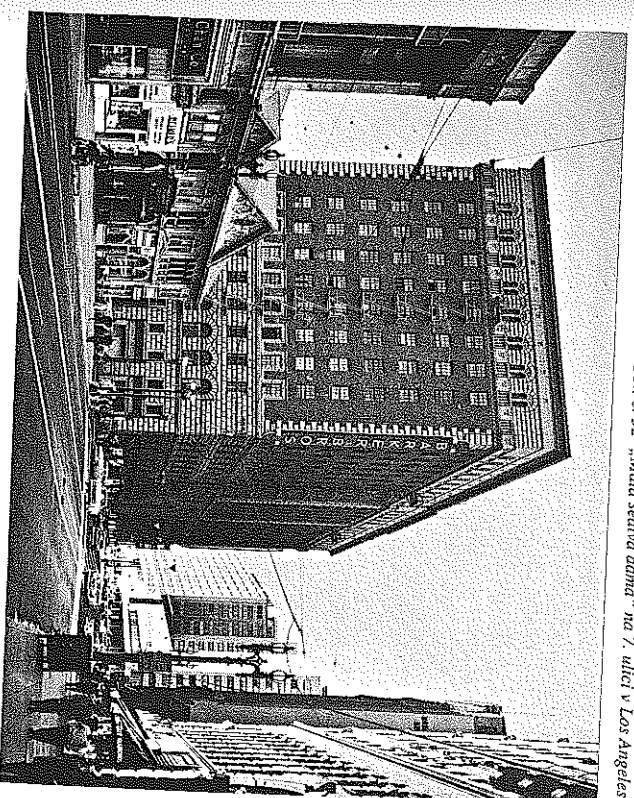
Process evaluation is the most frequent form of program both as a freestanding evaluation and in conjunction with im



Obr. č. 31 Náměstí St. Marka v Benátkách

snaději rozeznatelné, tím pravděpodobněji budou považovány za důležitě, a to díky své jasné formě, kontrastu vůči pozadí nebo výraznému umístění v prostoru. Ovšem hlavním faktorem je prvku není podmiňena jen jeho bezprostředním pozadím. Tak například známá korouhvička ve tvaru lučňáka končí 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 kaple na Arch Street. Medical Center v Jersey City je známo nejen díky svým značným rozměrům, ale i pro malý trávník s květiná-



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

mi. Starý Hall of Records v losangeleském Civic Center je úzká a špinavá stavba, která stojí ve zvláštním úhlu vůči jiným občan-ským 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 dovtupně. Stavba leckdy lidem připomínala svým tvarem kousek 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 překrývá 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 ustupující pozici v uliční frontě nebo je vyšší. V Los Angeles na rohu 7. ulice

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 2-1 provides

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 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 obligations 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 ex more than 80% of their interviews with clients, workers d interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information, identifying scripted recitations of welfare rules. However, t found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources large case loads 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 K 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

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 truly at risk 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

a Flower Street stojí stará dvojpatrová 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 dčanu“. Ustupující dům se svým intímním měřítkem je opravdu nápadný a přináší osvěžení ve řádní uliční frontě.

I umístění objektu na křižovance, tedy tam, kde se lidé orientují a rozhodují, kterou ulici se dít, 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 sál má rozpomou imagebilitu. Je totiž umístěna v nalatých prostorách v budově, kterou lze jen stěží popsat, navíc lakonický nápis hlásá Baptistský templ. Tato situace je pro cizince naprosto matoucí. Důležitost tohoto významného prvku spočívá v kontrastu mezi kulturním statutem instituce a nicotností objektu, která vzbuzuje až pobouření. 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 důležitostí 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 jaksi 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.

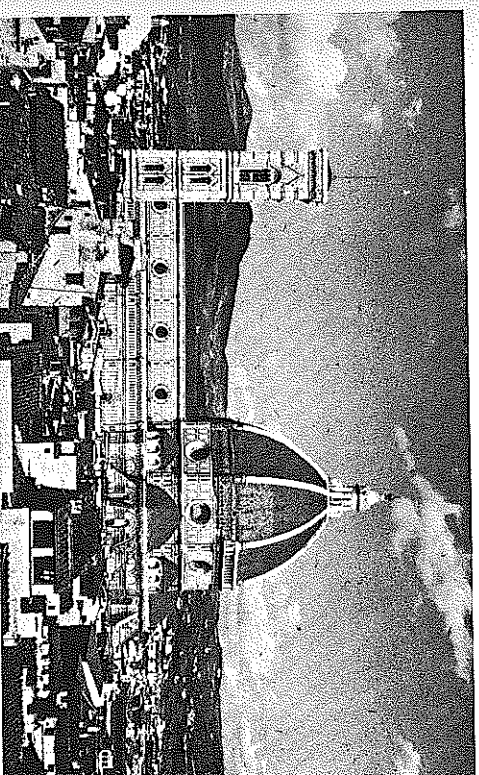
Zdá se, že zlatá kupole bostonského State House je jedna z výjimek v této neuchopitelnosti. Její unikátní tvar a funkce, umístění na hřebenu kopce a obrácení k Boston Common, to vše z ní vytváří klíčový znak centrálního Bostonu. Zářící zlatá kupole je viditelná už z dálky. Její rozpoznatelnost představuje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

kteřá uspokojuje naši potřebu na několika úrovních, včetně jednoty symbolického a vizuálního významu.

Lidé, kteří se obrací ke vzdáleným významným prvkům, činí to nejen kvůli celkové orientaci, ale ještě častěji to dělají pro jejich symbolický význam. Podle někoho Custom House v Bostonu sledujeme 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 dům 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 misioni významné prvky viditelné jen z bezprostředního okolí jsme v naší studii popisovali daleko častěji. Uvádějí jsme celou škálu prvků. Řada těchto místních prvků byla rozeznána



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. Harty, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Keye 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 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 2-1 provides

Work PAYS is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. The program is designed to help families with dependent children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals of the program, it was necessary to provide information to 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 PAYS program and observed a number of meetings with workers 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 did not follow the routine patterns of collecting and verifying eligibility information, and they did not follow the scripted recitations of welfare rules. However, the study found that the workers had been given only minimal information. Work PAYS program and no additional time or resources to implement 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 K. E. Newcomer, "The Front Lines of Welfare Reform: Are Workers Implementing Policy? Analysis and Management," 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program

jen díky značné obezřetnosti 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 vahu těchto významných prvků, i když samy o sobě nejsou tak důležitě.

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 náleží jednotlivý dopravní semafor nebo jiné místo ulice vyžadující 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 nasměňuje k určitému pohybu. Tím se vyvíjejí 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 užiti získat na intenzitě. Sekvence ulehčují rozlišování a snadné zapamatování. Obeznamení pozorovatel může nasměrovat 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 uspokojující, musí se v něm uplatnit všechny dohromady. V předcházejícím textu jsme dospěli až k popisu skupin prvků, jako jsou síť 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 oblastí, v níž se nachází. Vhodným umístěním významného prvku můžeme jádro města upevnit a posílit. Pokud ho situjeme mimo centrum, může být taková dominantní i zavádějící, jako tomu je u John Hancock Building ve vztahu k bostonskému Copley Square. Když prostorová ulice s neúčinným 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.

Zajímavá oblast, 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 oblast vnitřně strukturuji, ale také posilují jejich celkovou identitu, obnačují 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 okeních 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. Užily se téměř automaticky objevují na počítí tyto jinak kritické momenty trasy. Na druhé straně význam užiti není posilován jen pouhou přítomností významných prvků, jako je tomu na Copley Square. Tato místa už sama o sobě posílují podmínky, jež téměř vždy garantují, že jim bude věnována pozornost. Cesty udávající identitu a tempo nejen svou vlastní formou, ale podléhají se i na vzniku užiti v místech svého křížení, procházejí skrz oblast, okraje posouvají a podél jejich průběhu se rozmišňují 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: 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 Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social

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 to welfare dependency. The program is designed to realize the policy goals of the federal Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, new workers in local welfare offices would have to inform them of new policy and present this information in a positive, in that would reinforce clients' understanding of their obligations about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in PAYS program and observed a number of meetings with 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 interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information and scripted recitations of welfare rules. However, the finding that the workers had been given only minimal information about the changes. These findings demonstrated that the program was not fully implemented at the street level revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adopted 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

vztah k tomu, jakým způsobem se jednotlivec od začátku s prostředím seznamuje. 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.

c. Jiný příklad je typický pro Los Angeles. Lidé začnou obvykle tím, že nakreslí schéma - šachovnicové rozvržení cest.

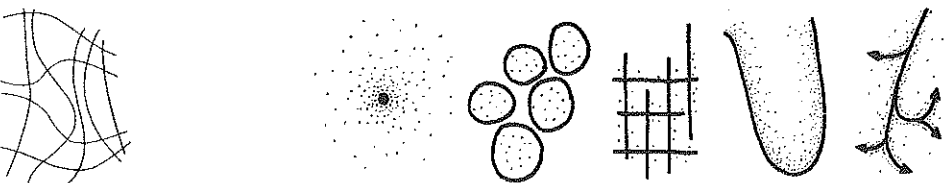
Další detaily pak přidávají dodatečně.

- Méně obvyklé byly mapky, kde lidé nejprve naznačili skupinu sousedících území. Ty pak byly upřesňovány o další spojitosti a zvláštnosti uvnitř každého území.

e. 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 splynutím, deformací, doplněním a strukturováním vztahů mezi všemi částmi. V této souvislosti bylo dokonce lepší a účelnější, jestliže prvky byly znovu přeskupeny a dokonce i zkromeleny a postaveny do nelogických souvislostí. Může se to dokonce podobat slavnému kreslenému seriálu o pohledu obyvatele New Yorku na Spojené státy.

I přes jisté zkrácení 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 různé přetáčejí, vzdálenosti se roztahují nebo smšťují a velké formy mění své skutečné měřítko, takže je na první pohled ani nepoznáme. Poslovnosti jsou tu ale obvykle spřávné. Naše mapy byly jen zřídka zpřehnané a nazpět poskládány ve špatném pořadí. Jestliže má totiž mít image vůbec nějaký význam, je plynulost jeho průběhu nanejvýše nutná.



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 imple-

Průzkum velkého množství rozmanitých individuálních image mezi obyvanci Bostonu nám pomohl odhalit další rozdíly. Například image, které si lidé vytvořili 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“.

Život však není nutné závislá na hustotě ani na stupni abstrakce. Některé image mohou být zároveň jak husté - složitě 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 popsaných image bylo nesouvislých, s rozslitými mezerami a obsahovaly množství prvků, které neměly žádné vzájemné vztahy. Racionální pohyb pak nebyl možný bez pomoci zvenčí, ledaže by se přikročilo k soustavě němu průzkumu celého území, což by konečnou 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,



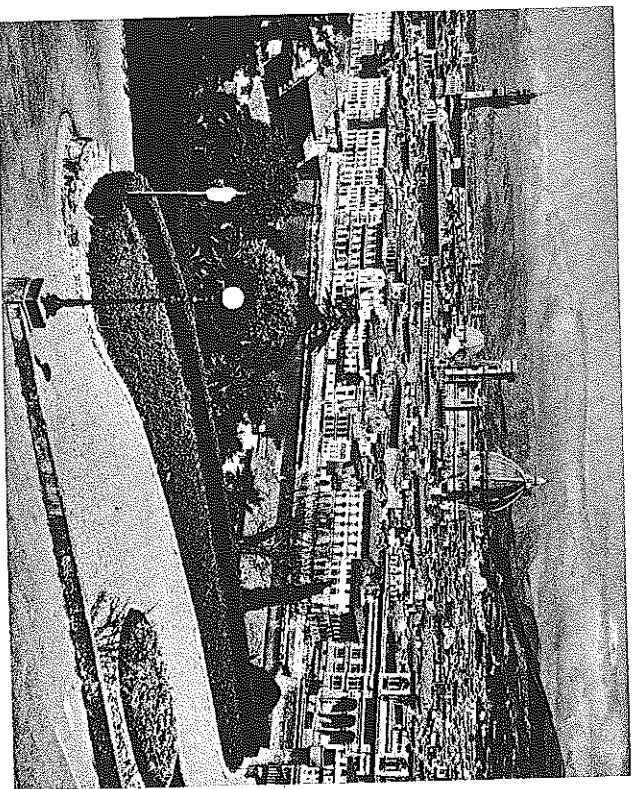
is operating. It might examine how consistent the services actually are with goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-1L provides a

EXHIBIT 2-1L
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 stay at home. The program is designed to help 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 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 Pays program and observed a number of meetings with clients. The results 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 interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information, finding scripted recitations of welfare rules. However, the found that the workers had been given only minimal information. Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level in revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karla 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.



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 dávne minulosti anebo kvůli svým osobním zážitkům. Každá městská scéna je okamžitě rozeznána a v lidských myslích probouzí množství asociací. Části do sebe zapadají a vizuálně vnímané prostředí se stává neoddělnou součástí života obyvatele. Město se nejeví naprosto dokonalé 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 poulý 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 nejpuš-

bivějších 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 vyznačovat konzistentní, silný image.

I tak žádá z nich nepokývá více než pár čtverečních mil. Přestože nové metropole nejsou dnes vzácností, zdá se, že většina z nich nemá dosti dobré vizuální vlastnosti a postrádá jasné uspořádání. I slavná města trpí stejným neduhem. Jejich periferie 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 roztíral 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 krajín, 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 Pugelboni 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 dosáhne citlivého a viditelného zvlnění 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 rovinnatému a jen zčásti obdělávanému kraji údolí.

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered 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 2-1 provides an e

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goals 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 obligation about work and welfare. An implementation assessment was conducted in which researchers interviewed welfare workers at client Pays program and observed a number of meetings with clients. The results 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' routine patterns of collecting and verifying eligibility information, the viding scripted recitations of welfare rules. However, the found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level in revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kar 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 truly at risk 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).

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

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

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

96

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility of Evaluating the Effectiveness of a Program," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. R. Harris, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account of evaluation, "What Works" and Bell (1993).

Given a plausible theory about how to intervene in a 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 poorly 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, or are not cooperative.

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

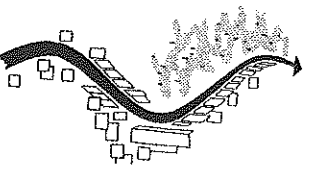
tyto vlastnosti se mají uplatnit tak, aby podpořily kontinuitu celé cesty. Jestliže se zde soustavně uplatňuje jedna či více kralů, pak můžeme cestu považovat za průběžnou, ucelený prvek. Mohou k tomu přispět již zmíněné stromy vysázené v ulici, typická barevnost, jednotlivý povrch dlažby anebo klasické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



97

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

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.



ným zakončením, sklonem anebo naznačením směru do té míry, že se navodí pocit postupu a přiblížování 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 nápisů, obchodů a lidí kolem nám věští, že se blížíme k obchodnímu uzlu. Určité signály nám poskytnou i přibývání vegetace a zesílení její barevnosti. Zkracování domovních bloků či zužování proudu 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 se zřetelně ostnatí objekty. V takové situaci je vyloučeno spíše

Jestliže je možné místa podél cesty rozlišit měřitelným způsobem, pak tato cesta je nejen orientovaná, ale dostalo se jí i měnit způsobu vycházení z popisu místa, kde určitý objekt stojí, co je „před ním“ či „za ním“. Několik dalších kontrolních bodů ještě zlepši 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 položit 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 zapamatuji. Všechna ta zabočení, stoupání a klesání jsou prožívána zvláště při vysokých rychlostech. Například výrazná klesající křivka vozovky, která je blízko centra města, může v člověku vyvolat nepomenutelný 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 zesílil, ať už při pozorování paralaxním, nebo perspektivním. Trasa před námi se tak stane zřejmější. Dynamická křivka pohybové linie dodá cestě na osobitosti a zanechá v člověku trvalý zážitek.

Každý vizuální vjem z cesty a cíle na jejím konci posílí její celkový image. Může to být most, výrazná či příchá ulice nebo vzdálená silueta objektu, kterým cesta končí. Určitá cesta se vyznačí i díky vysokým významným prvkům stojícím kolem ní nebo i dalšími náznaky.

Dopravní tepna se tak může stát velmi výraznou a může představovat symbol základních městských funkcí. Tento zážitek se ještě prohloubí, jestliže nám cesta ukládá přítomnost dalších městských prvků, které se jí dotýkají nebo ji kříží. Může též nabídnout náznaky a symboly toho, co můžeme, ale nevidíme. Trať jízdy 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 křižících se cest, pak může pozorovatel správně pochopit celou strukturu.

Bostonské Park Square je neúčinnou spojnici hlavních ulic, nespokojí se s tím, jak je vymezena. V zásadě stanice metra nemohou ženo zvláštní sílu a péči, chceme-li vysvětlit složitý organizmus křižovatek moderního systému cest.

Spojení více než dvou cest lze často těžko výstižně charakterizovat. Struktura cest musí mít jasnou formu, abychoť byl schopni vytvořit si výrazný image. Jednoduchost tu chápeme více ve svém utváření blíží pravému úhlu, jsou pro nás praktičtější, protože si je můžeme snadněji zapamatovat. Tyto jednoduché struktury se podobají pravouhlým nebo vřetenovitě formovaným



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 program. The program is designed to realize the policymakers' intent, the program administrators recognized that to realize the policymakers' intent, 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: Adopted 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

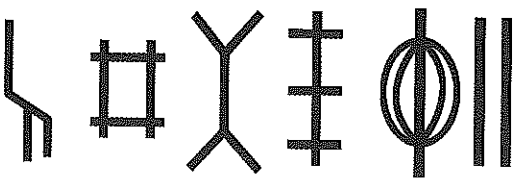
As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent 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 definition of FPPs, 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 meant difficulty of identifying children at "imminent risk" of placement truly at risk 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

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 properly managed and executed according to their intended design. A program may be poorly managed 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.

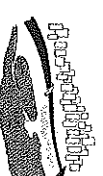
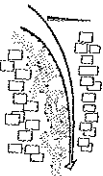
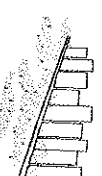
A basic and widely used form of evaluation, assessment of program process, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation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



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

Cesty si nemůžeme představovat 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 neménost 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, topografií 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 doroznění až k závěru. Může také mít subtilnější podobu, které nenaznačují nějaký konečný závěr. Přijezd 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 říkáte z boku. Takový okraj označuje odlišnost v charakteru míst a zároveň i spojuje dvě sousedící oblasti. Nálhým 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 rozdlíže 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 zakrývá celek, doplňuje ho a lokalizuje. Například image bostonského nábreží není často vnímán jako pokračování břehů Charles River. Je to zřejmě proto, že zde chybí ono viditelné zakončení, a proto se nábreží vyzačuje 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 přičítá vše ostatní. Jeden způsob zesilující zřetelnost určitého okraje je jeho zprůstupnění a větší míra využití, jako je otevření nábreží dopravně 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 program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an e

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 Likelihood of Success 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).

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients of 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 program and observed a number of meetings with clients. The interviews revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceedingly different from the previous policy. More than 80% of their interviews with clients, workers did not follow the routine patterns of collecting and verifying eligibility information, as required by 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 for caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in the areas revealed some of the reasons why it was not.

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



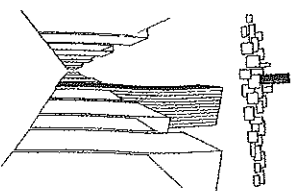
Podstatnou vlastnost' významných prvků, které se výrazně uplatňují při tvorbě image, je jejich jedinečnost, kontrast vůči pozadí nebo v rámci kontextu. Může to být silueta věže na pozadí nízkých střeš, květiny na kamenné zdi nebo čísta plocha v za-nebané ulici. Podobně se uplatní kosel mezi množstvím obchodů či nápadnost nějakého znaku vůči jinak souvislé fasádě. Samozřejmě, že prostorové výrazné objekty přitahují mimořádnou pozornost. Zvýraznění vlivu významných prvků a všech souvislostí můžeme dosáhnout částečným omezením jistých znaků na určitou plochu nebo plánou 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 láské oko jistě zaujme.

Významné prvky nemusi být nutné velké. Může to být i křitka 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 dlažební nebo blížká fasáda, tedy díváme-li se nahoru nebo dolů.

Jakákoli místa změna v dopravním systému (ulzy 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 vybarvit si je velmi jasně, zatímco výrazné objekty v nepřerušené linii se mohou jakoby ztrácet.

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 ušít, kterým směrem se určitý prvek nachází. Objekt, který je dobře rozlišitelný, ať už je vzdálený či blízký, vnímány 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



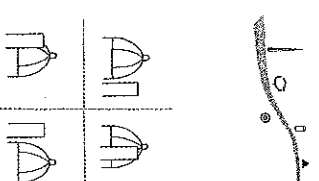
intenzitě, je-li ovšem jméno obecně známé a přijímané. Máme-li smyslně utvářet své prostředí, musíme brát v potaz souhrn imagebilit a asociací.

Jednotlivě se vyskytující významné prvky, i pokud jsou domnáním, 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. Obeznamenání pozorovatele nacházejí shluky významných prvků i v docela skromném „materiálu“ a zavisí pak na těchto slučovacích znacích, které by samy o sobě byly příliš slabé, než aby je zaznamenali. Tyto prvky mohou být sesřaveny do souvislé sekvence. Tím se i cesta stane snadnější rozlišitelnou a pohodlnou už jen díky známému pořadí věcí. Nepravidelné ulice Benátek se nám poněkud zpřehlední až po první či druhé zkušlosti. Nášlešit 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 domu. 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 uzal poskytoval žádoucí percepční podporu, je dostatek jeho vlastní identity, jak jednotlivých, tak kontinuálních vlastností, například zdi, 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 ametických nákupních center a dopravních tepen, kterým tyto vizuální vlastnosti zjevně chybí.

Uzal je ještě výraznější, jestliže je určitý a má ostře 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: 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. Hefly, 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 properly managed 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.

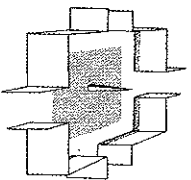
A basic and widely used form of evaluation, **assessment of program process**, assesses the fidelity and effectiveness of a program's implementation. Such process assessments evaluate the activities and operations of the program and are commonly referred to as **process evaluation** or, when the evaluation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

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 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.

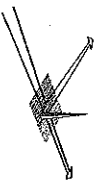
SOURCE: Adopted from Marcia K. Meyers, Bonnie Closer, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

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 vyládit takový prostor třeba průhledy, překrytím, modulací světla, perspektivou, sklonu terénu, uzavřeností místa a jeho artikulací. Dokonce tu hrají roli i zvuky a systém pohybu.

Míslo 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 nárokl, jak to vidíme například v případě křižovatek. Cestující musí poznat, že vstupuje do uzlu, kde dochází ke změně, a musí být informován, jak komunikace pokračuje dál.



Tato místa zhušťování pak budou vyzářovat a podmiňovat charakter organizačního schématu širokého okolí. Ovšem pod podmínkou, že je zde jejich přítomnost patrná. Intenzivnější život určitěho 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 Florence 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 vyzářovat charakteristické světlo i produktovat zvláštní zvuky. Jejich přítomnost může být naznačována i symbolickými detaily v okolí, které zároveň odlišují 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 dlaždený kočičími hlavami nás může dovést k většímu dlaždenému 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 určité cesta vhodně, čisté napojí na jinou a tak vytvoří s celkem města velmi názorný spoj. V každém případě tu bude pozorovateli 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 svázaný svou blízkostí nebo tím, že je z jednoho uzlu na druhý dobře vidět. Tak je tomu například s objekty náměstí Svateho Marka v Benátkách anebo se starbami na náměstí SS. Annunziata ve Florencii. Uzly navazovat třeba jen malým spojem anebo formální ozvěnou néjálé společné vlastnosti. Takové spoje mohou strukturovat celá velká mēstská území.

amerské oblasti v nejjednodušším smyslu jsou plochy mající homogenní charakter a jsou rozpoznatelné podle určitých znaků, působí rušivě. Stejnorodost se může vykat prostorových kvalit. Příkladem jsou úzké a svažující se ulice na Beacon Hill v Bostonu. Nebo se jedná o určitou typologii zastoupenou například objekty a topografie nebo typicky rys objektů, jako jsou třeba bílá schodiště v Baltimore. Sjezducujícím rysem může být i určení barevnosti, textura povrchu, užity materiál, typ dlažby, měřítlo a detaily fasád, druh osvětlení, vegetace či celá síťová místa.

Cím 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 lidé se obvykle shodí na malém počtu těchto charakteristik, jako jsou zmíněné záře se vstupující uličky, chlívové dlažby, malé řadové domky či zapuštěné tváře, zatímco jiné faktory se proměňují podle potřeby.

Když se fyzická homogenita spojí s intenzivním využitím a území má i nějaký zvláštní status, pak také místo nepohledné, vizuální podoba Beacon Hill je ještě umocněna jeho přestíž rezidenční oblastí vyšších společenských vrstev. V Americe totiž vizuální charakter místa většinou neodrážá jeho funkci. Využit.

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 is based on the work of Robert K. Yin (1993).

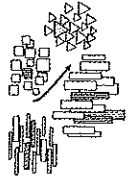
Assessment of Program Process

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy/malware workers in local welfare offices would have to inform their client 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 client information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceeding more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers could routine patterns of collecting and verifying eligibility information, providing scripted recitations of welfare rules. However, the evidence found that the workers had been given only minimal information. Work Pays program and no additional time or resources for a large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level in California revealed some of the reasons why it was not.

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, whether service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an example).

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.



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

Oblast je uspořádaná i vnitřně. Najdeme její rozlišitelné pod-oblasti, které přesto vytvářejí celek. Objevují se tu ulzy a z nich vytahající 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 zvešněné měřtko. 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.

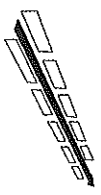
Je-li oblast správným způsobem vnitřně rozlišena, pak naznačuje i napojení na další vnější rysy města. Jak již bylo řečeno, hranice oblasti mají být proniknutelné a mají tvořit spíše švy než bariéry. Městské oblasti mohou být vzájemně spojeny juxtapozicí, přičemž je důležitá vzájemná viditelnost; mohou mít společný vztah k určité linii (okrají - poz. překl.), uzlu, cestě nebo malé oblasti. Beacon Hill je například napojen na metropolitní jádro prostorným územím Boston Common, v čemž také tký 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 jasné 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 patříla i chůze ceremoniálními dvory Zakazaného města v Pekingu nebo sledování složitého průběhu kanálů starého Amsterdamu. Formy postupného poznávání prostoru mohou v člověku vyvolat velmi mocný image.



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

1. **Výjimečnost** nebo výraznost objektu vůči pozadí: ostrost hranice (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 jedné 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, učiní 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 prave viditelné 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 vlnatou, praktickou úroveň. Některé prvky nemůžeme uvidět vcelkem, jejich tvar přestože se bude jevit jako topologická deformace původní a jednodušší formy, přece jen zůstane dosti rozpoznatelný.
3. **Kontinuita**: průběh okraje nebo plochy („kanál“ ulice, sílueta 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 ritizitová okna, průbuznost obchodních činností anebo 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 element.



is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the program, whether services are 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 2-1 provides an

EXHIBIT 2-1
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

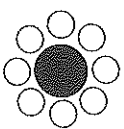
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients about 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. PAYS program revealed that the type of transaction expected by workers and their clients under the new policy was exceeding more than 80% of their interviews with clients; workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not recite 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 California, and revealed some of the reasons why it was not.

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).

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social problem, it can be implemented well to have a reasonable chance of

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



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



5. *Jasnost spoje*: jsou to především zřetelné a jasné spoje a švy pojeví věcí, jako třeba starby k místu, na kterém stojí, anebo 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 stran ulice od druhé, pokud je na jedné straně park. Podobně ce nebo podle severojižních ulic. Rozlišení směrů je důležité pro předpokladem při strukturování města ve velkém měřítku.
7. *Vizuální rozsah*: týká se vlastností, které zvěšují dosah symbolického významu. Zde hraje roli i prosklení domů či jejich umístění na pilotech a překrytí budov. Volné průhledy osami hlavních ulic, široké a otevřené prostory a výhledy z vyvýšených míst). Ohmška, 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 prvky, které nevidíme z charakteristických detailů si můžeme odvodit typ objektů v jejich sousedství). Všechny tyto vlastnosti nám umožňují uchopit rozsahy celek a umocňují naše představy - tedy jejich pronikavost, rozsah a hodnotu.
8. *Vědomí pohybu*: další podněty, na které pozorovatel reaguje, jsou vědomy kinestetické a vizuální, opírající se o skutečný nebo možný pohyb. Těmito způsoby si uvědomujeme sklon

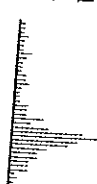
As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent 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. Herty, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Boss, 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 poorly managed 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 and are 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



- terénu, křivky, různé průniky. Prožíváme pohyb paralelního i perspektivního charakteru. Při pohybu užíváme určitý kurz nebo odbočujeme do jiných směrů a představujeme si přístupy na své trase. Tím, že město poznáváme i skrze pohyb, stávají se tyto vlastnosti důležitými i při identifikaci částí a strukturování celku. Vnímáme-li získané poznanky uceleně, pak nám to dovoří říci: „Jed první doprava, pak zaboe dolava.“ Nebo: „Je to v ostré zatáčce.“ Nebo: „Po této ulici tři bloky nejednom směru pohybu, ale i učit vzdálenosti, ba pocítit celkovou formu pohybu. Ovšem v moderním městě a při vysokých 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 známým prvkem. Těž se to týká uspořádání těchto sérií způsobem, který vytváří jakoby ucelenou melodii: jednotlivé významné prvky nabývají postupně na intenzitě, až dosáhnou obzvláště podél známých cest. Vzácnější fenomén melodické představit, že budou vznikat spíše schémata prvků než jen jednotlivé „tóny“. Ve složitějším prostředí města bude možné použít i princip kontrastu, tedy pohybu protikladných melodických a rytmických schémat. Jsou to výspěle rozvíjení teorie městských forem potřebujeme nové a svěží typy, které jsou schopny vytvářet melodické sekvence prvků nebo vůbec prostoru, povrchu, pohybu, světa i silnet.
10. *Pojmenování a významy místa*: jedná se o ne fyzické charakteristiky místa, které posilují schopnost určitého charakteru vyvolat imageability. Pojmenování jsou důležitá při krysiálních zovnění identity místa. Přiležitostně 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-

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 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: Adopted from Marcia K. Meyers, Bonnie Gleser, 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.

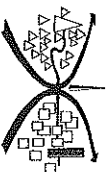
Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used both as a freestanding evaluation and in conjunction with impact assessment (discussed below) as part of a more comprehensive evaluation. As a freestanding evaluation, it yields quality assurance information, assessing the 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

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).

ciace mohou mít charakter společenský, historický, funkční, ekonomický či individuální. Dohromady vytvářejí síť, která se nachází až za fyzickými hranicemi věci, 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 přehlíží 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 vyznačují 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 shrnout i množství informací. Do té míry, jak jsou tyto prvky využité, budou hrát roli stavebních dílů při práci urbanisty. Po zdáté 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 rozvízené významné prvky budou mít image úplně odlišných vlastností, než kdyby všechny byly lokalizovány jen ve středu města.

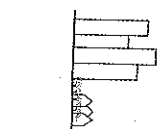
As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent 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. Harry, 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

Formy se snažíme uchopit takovým způsobem, aby přiběžně naznačovaly na mnohovrstvý 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* nezadí 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 rozlehlost metropolitní, což je jinak nemožné, a tím se může přiblížit k ideálnímu image celku.



Vizuálně hodnotné prostředí nemá sloužit jen běžným denním potřebám a nemá jen opakovat již zažité poznatky a dojmy. Stejně důležité 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 obvykle zavazuje izolace a vyzdvihuje se individuální rozvoj člověka, včetně výry 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 těžšími jsou muzea, knihovny nebo jiné společenské prostory, které lidí 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 zvlášť rozsah a výšpělost technického

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, many workers in local welfare offices would have to inform their clients of 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 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 could not find routine patterns of collecting and verifying eligibility information. 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 California. 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 Ref Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.



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

Navíc, jak se město rozrůstá, stávají se výrazné přírodní útvary základními faktory celku a nezaostávají 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 vyvíčovat regiony, řeka a břehy zase vyvírají silné okraje. Význam uzlů může být ještě podtržen, jsou-li v terénu umístěny na klíčových místech. Na moderní rychlostní komunikaci máme také výtečnou příležitost spájit 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 vlastností forem jsou pro ně žádoucí. Urbanista musí proto navrhovat město, které je bohaté vybaveno cestami, jasnými okraji, významnými prvky, uzly a oblastmi. Ve městě se neuplácňují 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 osobitnému 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 náorně oddělených oblastí, pak nám také zbude jen jeden způsob, jak si město snadno představovat. Taková síňace nemůže dobře posloužit všem obyvateľm a dokonce ani jednotlivci, protože i jeho počtby 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 lázaní za dobře uspořádané ty části, kde se cesty snadno a volně rozblhají. Obyvatelé jsou ve výhodnější situaci, když mají větší možnost výběru komunikací, které vedou k cíli a jsou dobře uspořádané a rozpoznatelné. Podobnou hodnotu vyvírají 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 neustálé. Výhodnější je pružnost než uspořádání s tuhými hranicemi, které by bylo nutno násilně nřit, 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 sdělitelný, společlivý 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 zavírňují 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

Vznikající 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 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 properly 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

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.

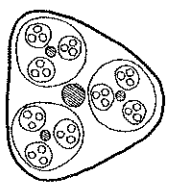
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin MacDonald, "On the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reforms?" *Journal of Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

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).

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 vlnění. Metropolitní region se v dnešním prostředí stal planou funkcí jednotkou. Je proto žádoucí, aby se lidé s tímto 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 směřl dohromady. Ale ať už je taková imageability intenzivní, nebo ne, utváří, 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 osíť ořamovaná 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 zaneřádí 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 pátelní komunikace. Rozsáhlé okolí může být dokonce

rovnoměrně radiálně vztaheno k významnému prvku v krajině, jakým je třeba nejvýraznější kopec.

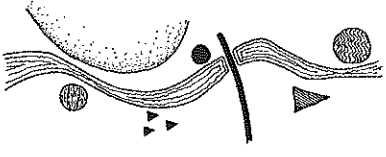
Obě tyto metody mají ve vztahu k problematice metropole své nedostatky. Hierarchický systém, ačkoli se jeví jako vhodný ve vztahu k některým našim způsobům abstraktního myšlení, může nakonec nazvat dojem, že popírá spontánnost a složitost vztahů v rámci metropole. Každá tato vztah musí být vytvořena zahrnujícím a konceptuálním způsobem: vždy se snažíme dojit k obecnému a pak se vracíme zpět k jednotlivostem, a to dokonce navzdory tomu, že vše překlenující obecnost může mít se skutečnými vztahy někdy jen málo společného. Nabízí se přirovnání k celku knihovny, kde se předpokládá stále fungování složitého, dokonale provázaného systému.

Naše závislost na přesvědčivém a nápadném dominantním prvku nám přináší bezprostřední prožívání různých vztahů a pocitu kontinuity. 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 dočká 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 problémem zjednodušit. Tento zážitek se z hlediska vnímání může zdát spíš statickým než dynamickým, protože nám umožňuje uvidět celou oblast naráz.

Když uvážíme o dnešním způsobu pojímání velkých městských celků, je jasné, že stále máme tendenci k jinému druhu jejich uspořádání, tedy řazení následností nebo dočasným, provizorním schémátům. To jsou typické způsoby známe 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 vyžrobení 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 Koye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social

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. The program is designed to help families with dependent children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy, workers in local welfare offices would have to inform their clients of 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 various sites 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 could not identify scripted recitations of welfare rules. However, the researchers found that the workers had been given only minimal information about the program and no additional time or resources for explaining the reform was not fully implemented at the street level in California. The findings 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 Reform? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

sekvenci 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 řídí vstupní do řetězů sekvencí přímo v místě jejich vyvrcholení. Sekvence i přesto, že jsou na rozličných místech přerušené, musí mít dostatečnou imago-gradabilitu. To nás může vést od klasické formy typu začátek - vyvrcholení - závěr k jiným formám, které jsou už z podstaty věci nekompletné, ale přece navazující a proměnlivé, podobně jako je tomu v jazzu.

Tyto úvahy se zatím týkaly uspořádávání podél jedné linie pohybu. Části města mohou být organizované i pomocí sítě tvořené výše popsanými sekvencemi. Žádná cesta, kterou jsme zkoumali, nesplovovala tyto požadavky dokonale. Možné by to bylo, kdyby cesty vyvřeteli 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 rozbíhají do čtyř směrů... Na poněkud složitějším stupni je tento problém jistým způsobem podobný nakazování průběžného systému světelného dopravního značení v síti ulic.

Dokonce je představitelné, že při „komponování“ bychom mohli využít i kontrapunktu podéj jiné nebo od jiné jiné k druhé. Jedna posloupnost prvků, kterou lze nazvat melodií, se může stavět od určitého kontrastu vůči další melodii. Ovšem takové modely si musí počkat na dobu, kdy tu bude dostatečně pozorné a kritické publikum.

Presto ale tato dynamická metoda, opírající se o organizaci sítě tvořené formovanými sekcencemi, se zatím nezdá být tou úplně ideální. S životním prostředím totiž stále ještě nezačínáme jako s celkem, ale jen jako se souborem částí - sekcencí, uspořádaných jednoduše vedle sebe. Už jen intuitivně si můžeme představit, že by tu mohli existovat nějaký způsob, jak vytvořit celé schéma.

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, based on Krave 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 imple-

Takové schéma může být vnímáno a rozvíjeno jediné postupně, skrze jednotlivé části, třeba i v přeuslovovaném nebo obřáceném 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 intuitivně a zdájí 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 dítv zmiňované metody využít při počítání velkých oblastí, kde se nutně uplatní hierarchie, dominantní prvky nebo organizovaná síť selekcí. Důležité, 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

Jakékoliv fungující městské území má svou strukturu a identitu, byť jsou přitomny třeba jen ve slabé míře. Tak například Jersey City představuje jen určitý posun směrem od naprostého chaosu, a když by 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 odkryt, obnovit a zachovat podstatný image města, řeší složitosti spojené s jeho vnímáním a především se pokoušíme dobrat se jeho skryté struktury a identity v panujícím zmatku a nepořádku.

Návrhář se sekváží 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

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymaking workers in local welfare offices would have to inform their client 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 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, providing scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about Work Pays program and no additional time or resources for educating large caseloads about the changes. These findings demonstrate that welfare reform was not fully implemented at the street level in California, revealing some of the reasons why it was not.

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 example).

Chapter 2 / Tailoring

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin A. 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 feature of

měřítka a intenzitě celého rozvoje. Při současném tempu výstavby už nezbyvá čas na pomalé a rozvažné uspořádávání celkové formy menšími, individuálními silami. Proto daleko větší měrou než dříve závisíme na vědomé propracovaném návrhu - na uvážlivé proměně světa, aby výsledek uspokojoval naše smysly. Ačkoli se nám nabízí bohaté záznamy dřívějších příkladů z urbanistického navrhování, postupy, které budou dnes účinné, se musí odehrávat v jiném prostoru 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, zpracováním 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 úhnné 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.

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-

Dohled nad vizuální formou města zahrnuje například kontroly při zonování, 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, všimnat si jeho rozličných forem a jejich vztahů a souladu. Obyvatelé 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 učážka naší společnosti i s jejími nadějami. Takové vzdělávání by se mohlo použít nejen pro rozvoj městského image, ale také k přecitlivění po znepokojivých změnách. Umění tvorby měst totiž čeká na informované a kriticky schopné publikum. Vzdělávání obyvatel a fyzická přeměna měst jsou součástí nepřetržité 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 zaoštit, i když výsledná fyzická forma může působit až neobraně. Podobně začíná vidět svět kolem sebe například amatérský malíř nebo někdo, kdo je hrdý na to, jak vymaloval svůj obyvatel 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 neobraně „zkrášlování“ města může samo o sobě zvýšit iniciativu občanů a posílit pocit soudržnosti.

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the 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 2-1 provides an

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, 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 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 could not routine patterns of collecting and verifying eligibility information viding scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate that reform was not fully implemented at the street level in California, 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? *Public 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 celistvost 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 obsahu měst, které si o centrálních částech tří amerických měst vytvořili občané. Při požívání těchto analýz jsme rozpracovali metody průzkumu v terénu a vzorových rozhovorů zabývajících se pojmem imageability.

Ačkoli 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 fungujícímu celku. Uspořádání image v tomto měřítku přináší zcela nové tvůrčí problémy.

Prostředí velkého měřítka, které má schopnost vytvářet dobrou image, je dnes spíše vzácností. Prostorová organizace současného života, rychlost pohybu i rychlost 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 tohoto úvah je, že i rozsáhlé městské prostředí může zahrnovat senzualní formu. O navrhování takové formy se však dnes zřídka kdy 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 nějaký 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 vnímavé k formování nových funkcí a významů pozorovatele doslova zvát k tomu, aby svět prozkoumával.

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. 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 obohací každou lidskou aktivitu, která se zde odehrává, a oživí zaseté stopy vzpomínek.

Město je intenzitou života a velkým nahuštěným rozdílných lidí, které obloží, jak nádherná a velkolepá, tak i veškerý děs a hrůza jakožto „krajina našeho zmatení a chaosu“, jak to nazývá Flanagan.²⁷ Když je prostředí oprávněně čitelné a jasné, pak může být pocit srozumitelnosti a zmatení nahrazen požitkem z bohatosti a síly okolní scény.

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the 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 2-1, 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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers' 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 client workers and their clients under the new policy was expected to more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not routine patterns of collecting and verifying eligibility information during scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation 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 demonstrate that reform was not fully implemented at the street level in California, 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? *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. Hody, 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-

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 vzdelávání podněcuje občany, aby jednali v souladu s vizuálním světem, a to je zpětně přínutí k tomu, aby se dívali daleko intenzivněji. Výsoce 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-

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the 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 2-1 provides an

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, individual 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 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 exceedingly more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not routine patterns of collecting and verifying eligibility information, finding scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about Work Pays program and no additional time or resources for explaining large caseloads about the changes. These findings demonstrate that reform was not fully implemented at the street level in California, revealing 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? *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 použité. Prohlašuje-li se v tomto materiálu, dovíme se ledačco 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 tážani informovali o svém zřijmu o geografii, uvedli množství názvů, které paři třeba i neobyčlené krajine. Přírodní prostředí bylo též neoddelitelnou součástí života všech primitivních kultur. Lidská činnost harmonicky spoluprobí s krajinou. Často se člověk s určitou krajinou identifikuje do té míry, že ji není schopn ani opustit. Pro něj totiž představuje formu kontinuity a stability v jinak nejstém okolním světe. 4.98.55-62

Obvatele Tikopie v souostroví Santa Cruz v Tichomoří tlkají:

Krajina a země zůstanou, i když člověk zemře. Vysiluje se a slabne, 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 is based on Kaye and Bell (1993).

Assessment of Program Process

Assessment of Program Process

EXHIBIT 2-1
Failure on the Front
Lines: Implementing
Welfare Reform

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, whether service delivery is organized, the effectiveness of program management, program resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an

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's new policy and present this information in a positive, individual 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 *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 exceedingly more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not routinely inform clients of collecting and verifying eligibility information during 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 educating caseloads about the changes. These findings demonstrated that the reform was not fully implemented at the street level in California, which 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? *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 kulturou a duchovní historií. Bylo zřejmě pojmenováno, rozděleno kus po kuse a snad i kamen po kameni pro samostatné bohů. 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 vykláčené místo v lese, obdélníkového tvaru, které se rituálně používá jen jednou v roce. Obsahuje asi dvacet pojmenovaných míst.⁷³ Ve vyspělejších kulturách může tuto roli svatého místa plnit i celé město, jako třeba íránský Meshed nebo tibetská Lhasa.^{74 68} 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.⁶⁹ Má tu být stále šero a není tu nic, co by připomínalo oblohu. Zablédneme zde jen neurčité nazelenalé tvary bez vnitřní konstrukce, spíše skryty. V nich nakonec rozpoznáme podivné stromy. Pod nohama je cosi měkkého, co barvou připomíná trávu, i když nerozlišujeme jednotlivá stébla. Čím déle si vše prohlížíme, tím více jsou tvary rozzmazanější a neurčitější.

Image prostředí má jedinečnou, významnou funkci - umožňuje náš smysluplný pohyb prostorem. Dobrá představa o prostředí může znamenat pro primitivní kmen otáčku života, nebo smrti. Středoaustřalský kmen Luritcha byl ze svého území vypuzen číhletým suchem. Lidé přežili jen díky topografické paměti jednoho starce.⁵⁵ Ten ze své zkušenosti, doplněné vyprávěním praktců, věděl o řetězci malých vodních zdrojů, které jim nakonec umožnily přežít a přejít zpuštěnou 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 schopnosti se dnes mohou jevit jako méně potřebné. Názor ovšem změňme, když si představíme člověka, který po úrazu hlavy ztratil schopnost uspořádat si obraz svého okolí.^{75 67, 71} 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 podmiňen 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 případech vzpomínaného poškození mozku je tato situace daná a má jisté 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.⁷⁶ Byli zachyceni panikou a divoce pobíhali po krajině. Wilkin⁸¹ zase vypráví o zkušeném pilotovi, který při letu ztratil výškovou orientaci a popsal to jako nejhorší situaci svého života. Jiní spisovatelé^{5, 52, 78} 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 nevoľno, 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 policymakers' program 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 t ducted in which researchers interviewed welfare workers about 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 coo routine patterns of collecting and verifying eligibility information; scripted recitations of welfare rules. However, the e found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for e large caseoads 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.

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 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 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

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social

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

Nalézání cesty je původní funkcí image prostředí, ale též baží z něj se odvíjejí emocionální vazby. Tento image je cenný nejen jako podklad pro hledání směřu a tras, čili jaksi bezprostředně, ale též představuje obecný rámeček, ve kterém může jednotlivec jednat nebo na něj svými znalostmi navazovat. Podobá se to tak trochu článkům vřby nebo společenskými konvencím, které nám pomáhají pořádat jak fakta, tak i možnosti.

Image prostředí může působit ještě dál - jako organizující náštoj lidských aktivit. Tak například na ostrově Tikopia byla na stezkách vyvěšena odpočívadla, která lidé užívali denně na cestě do práce a z práce.¹⁹ Tato místa dodávala určitou formu každodenní „přepřave“ pracovních sil. V posvátné části ostrova zvané Maatae je lesní mýtna přímo nahuštěná pojmenováním, významnýmji místy. Přesnost jejich rozlišení hrála velkou roli při organizování složitých rituálů. Ve středu Austrálii se kdysi legendami hrdinové domorodců pohybovali po tak zvaných snových cestách, a právě tyto trasy jsou silným prvkem v image krajiny. Na nich se zde domorodci cítili bezpeční.²⁰ Autobiografická novela Prataliniho 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 Florencia.²⁶

Jindy rozlišování a uspořádávání prostředí může představovat jistý základ pro pořádání našich vědomostí. Rattray mluví s velkým

SOURCE: Adopted from Joseph S. Wholey, *Assessing the Evaluation of Evaluation*, eds. J. S. Wholey, K. E. Newcomer, 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

Krajina hraje i sociální roli. Pojmenované a všem známé prostředí zasobuje 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 tradici příběhy. Každý detail krajiny je totiž klíčem k nějakému myšlu a každá scénérie jim připomíná jejich společnou kulturu.⁵⁵ Maurice Halbwachs dochází ke stejnému závěru ve vztahu k současně Paříži. Říká, že její stabilní fyzická scénérie je mocnou silou, která Pařížany povta dohromady a umožňuje jim i důvěrně komunikovat.⁵⁶

konávání strachu. Vytváří také bezpečný vztah člověka k prostředí. Citace týkající se středoaustralského kmene Luritcha objasňují tuto kvalitu:

Každé dítě kmeny se rodí ve stínu těchto obrovských, zvláštních skal. Jsou tak ohromné, že probouzejí fantazii i u bláhého muže, jehož oči už viděly hodně užasných věcí. Legendy se tu spojují s místní historií lidí. Jsou proto zdrojem velkého uspokojení a pohody. Tyto velké skály naznačují trasy putujících duchů předků. Vyprávějí, že mýty jsou více jen příběhy, které vyprávíme, abychom překlenuji temnoty noci. Jsou to prostředky, kterými se divoch obrňuje proti strachu a věcem užasným a neznámým. Mysl primitiva je mučena úzkostí vycházející z jeho osamělosti. Nemí proto divu, že se chytá něčeho tak obrovského, lhostejného, nepřátelského. Příroda vyvolává vzpomínku na významná období kmenové historie, kterou prostřednictvím magických účinků uchopují.⁵⁵

V situacích, které jsou méně znepokojivé, je zde patrný příjemný pocit důvěrnosti s krajinou a „správnosti“. Eskymák z kmene

EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Chapter 2 / Tailoring E

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

Nestilik komentuje tuto staronovou ideu svými slovy: „být prositě obklopen pachem vlastních věcí“. Opravdu samo rozlišení a pojmenování prostředí vyrazňuje a prohlubuje pocit lidské zkušenosti.

Přismyky v Tibetu mívají názvy jako například Šupí překážka nebo Přismyky železné dýky. Jsou nejen velmi popisné, ale jsou i poetickým cechem tibetské kultury.³ Jeden antropolog poznamenává o krajíně kmene Arunta:

Kdo to nezažil, nemůže ocenit živoucí skutečnost myňů. V krajíně, kterou jsme prošli, rostl jen porost mňů a pát 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 obydlený prostor 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.⁵⁵ Wohl a Strauss ukazují množství příkladů lidského úsilí vytvořit jakýsi téžnospis předněných symbolů vhodných pro obyvatele města, aby si mohli uspořádat své dojmy a aby mohli vůbec zvládat své denní činnost.⁵⁶

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. Zažitek, který zůstal v chlapčeské 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 vyražející špičky.⁵⁷

Typy referenčních systémů

Image prostředí mohou být pořádky 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 trojrozměrné pojatyých směrů, které jsou zakotveny vůči slunci.

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 definition of FPPs, 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 process is implemented well to have a reasonable chance of achieving the intended outcomes.

Zahnují zemi, nadír (podnožník - pozn. překl.), rozlišují půlnoc - sever, i poleadne - 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 učňové správnou orientaci ložnic domorodců.⁵ Mlkoněští plavci zase používali přesný orientační systém, který nebyl symetrický, ale byl vázán na měření se postavení hvězd směrem k ostrovu. Počet orientačních směrů se zde pohyboval mezi dvaceti osmi a třiceti.¹⁶

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 utrvalého charakteru. Kompasová strelka je čínským vynálezem - nebyla původně určena pro navigaci na moři, ale pro orientaci budov. Tento systém je dodnes tak zážitý, že venkované z rovin udají správný směr podle kompasu, a ne našim obvyklým pokynem „jdišle vpravo či vlevo“. Pořádkající systém se tedy neousouředuje na určitou osobu, která by se otáčela a pohybovala s ním, ale je větší a univerzální.⁶⁰

Australští Arutové, 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.⁶² Pro Eskymaky a obyvatele Sahary nejsou orientační směry určovány nebeskými tělesy, ale převládajícími konstantními větry nebo podle směru či písku, které byly navázy větrnými porывy.⁶⁷

V částech Afriky není základní směr určen abstraktním rozlišením, ale orientací vůči domácímu území. Jaccard popisuje spojené tábory několika kmenů, které se spontánně seskupily do sektorů, orientovaných směrem k původním domovům.⁶⁷ Dále vzpomíná na francouzské obchodníky, kteří prodávali své zboží v mnoha městech, jež neznali. Málo si při tom všimli místních

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 s Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymaker's 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 the Raps program and observed a number of meetings with client workers and their clients under the new policy. The assessment more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not find the scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about the Raps program and no additional time or resources for educating large caseeloads 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. the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Reform? *Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.

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.²²

Na ostrově Tikopia vidíme opět odlišný příklad systému: není ani univerzální, egocentrický, ani není orientován směrem k nějakému východnímu bodu, ale je zakotven k určitému místu na pobřeží. Ostrov je tak malý, že máte je vždy v dohledu nebo aspoň v doslechu. Ostrované vždy vzhlédnou směrem vzhledem k *pevinné* nebo *moři*. Například sekera ležící na podlaže domu je lokální promílvu jednoho domorodce k druhému - „máš kousek bláta na své mořské lodi“. 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 rozloženy po pobřeží a tradičně se rozpoznávají například jako „ta další vesnice“ nebo „ta ob jednu“ atd. Jedná se o prostou, jednorozměrnou sérii.²³

Někdy je prostředí uspořádáno jiným než obecným směrovým systémem, zpravidla vůči dominantě, ke které tlme celé okolí. Dominant může být vícero. V iránském Meshedu je posvátný každý objekt v blízkosti měšity včetně prachu, který padá do jejího okolí. Viditelným těžištěm města, podle něhož se pouliční orientují, je ona měšita, která je důležitá už sama o sobě. I uprostřed města se lidé uklánějí, když přecházejí ulici, směřující k svatyni. Toto posvátné ohniště polarizuje a počítá celé okolí.²⁴ Úklona je obdobou tradičního pokleknutí v římskokatolickém kostele, když se věřící dostane do osy kolné k oltáři. Ten také představuje orientaci těžiště celého prostoru.

Město Florencie bylo rozvíjeno již ve středních své největší slávy. V těch dobách se lidé orientovali podle znaků zvaných „caniti“. Jednalo se o ohniště, jako jsou lodže, lucerny, erby, nebo o celé objekty, jako jsou kapličky a rodová sídla a obilné obchůdky, zejména lékárny. Později byla jména těchto „caniti“ přenesena do názvů ulic. Ty byly systematicky formou nápisů v roce 1785, k číslování domů došlo až v roce 1808, čímž se způsob orientace přesunul od formy „caniti“ k formám dnes obvyklým.²⁵

Orientovat se podle jednotlivých částí města bylo běžné v dvanáctých 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 zprůsolení docházelo až na místě, a to přímým dotazem po učícím člověku.²⁶

Celá krajina může být prokáná liniemi umozňujícími 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. Obvyčejně však vede pouze jediná cesta k posvátnému objektu. Badatel Pink mluví o velké zájžďce svého domorodého řidiče a průvodce, kterou museli podstoupit, aby k svatyni přijížděli ze správného směru.²⁷

Jaccard zase vzpomíná na slavného arabského průvodce na Sahaře, který byl schopen vystopovat každou stezku a poušť pro něj představovala systém cest. V jednom případě úzkostlivě sledoval všechny zákruhy neztetelné stezky, i když vlastní cíl, ke kterému směřoval, byl již dobře viditelný. Závislost na takovém způsobu je nutná, protože bouře a řada morganá zpochybňují vzdálené významné prvky.²⁸ Jiný autor píše o saharském Medjed, transkontinentální cestě vyřápané velbloudy, kteří jdou od jednoho vodního zdroje k druhému. Místa „křižovatek“ jsou označena kupou kamení a je opravdu otázku přežít, aby je karavana bezpečně nacházela. Autor se zmiňuje o mocné, téměř posvátné autoritě této cesty.²⁹ Ve zdánlivě neprostupném africkém pralese jsou zase sloni stezky, které se domorodci učí pokračovat asi tak, jako my přecházíme rušnou ulici.³⁰

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 prosekali skrze srdce husté obydlí čtvrti, kterou rozdělili na malé kousky; téměř se zdá, že jsou od sebe rozdělené jen tenkými puklinami nebo nadohlnými zářezy. Kolem vidíme vysoké domy s malými maurskými okny a můj tajuplný průvodce jako by držel v ruce svíci, již pro mne

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 2-1 provides an ex

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 s Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy/make workers in local welfare offices would have to inform their client 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 t ducted in which researchers interviewed welfare workers about 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 c routine patterns of collecting and verifying eligibility information 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 e 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.

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).

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 zavázanýma 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 počtů. 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 opírá o obecnou orientaci v prostoru založenou na pohybu kolem čtyř stěn s různými odbočkami.⁵⁹

Vytváření image prostředí je, jak již bylo řečeno, dvojnásobným 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 ukádku rozlišování na příkladu jazyka jižních Patuů. Ti používají jednoduché pojmy, pomocí kterých jsou schopni velmi přesně popsat topografické situace. Tak například říkájí „místo v horách na úrovni terénu obklopené horskými štíty“, nebo „zvlhčená krajina přetvářená 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 Indány 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 zmíní o Indánech, kteří nerozlišují slunce od měsíce.⁶⁰

Kmen Aleutů zase nemá pojmy pro velké ventikální objekty ve svém okolí, tedy pro horské hřebeny a štíty, sopky atd. A přece

i nejdůležitější vodní elementy, jako jsou potůčky, řeka nebo malé rybníky, mají vlastní názvy. 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 kmenů Netsilik se točí okolo stejného žvílu. Ve dvanácti naskico-vaných 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 neurtčité poznámky o skalách, stržích a sídlech.⁶² Yung zachytil zajímavý mlžnou alpskou krajinou. Orientoval se pouze podle poříží projt logické stavby skalisek.⁶³

Spíše neobyvyklým zdrojem informací sloužících k orientaci je obloha. Stefansson píše, že arktická stepnoměrně zbarvená nízká oblačnost odráží i mapu země pod ní. Oblačná přikryvka, 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 Garry.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 neužívají.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

Lidště 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 mullga, které pokrývají část Austrálie, i blízkých plání severu, kde pod sněhem nelze rozlišit pevninu od moře. Mlžná a proměnlivá

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

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 of 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 Likelihood of Success 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 poorly implemented and executed according to their intended design. A program may be implemented and executed by political interference, or designed in ways that are impractical, compromised by political interference, or designed in ways that are impractical 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

scenérie Aleut nebo stejnojmenné 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 Eskymaky, kteří byli schopni nakreslit mapy pokrývající teritoria v déli 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 navigátorů pacifických Karolinských ostrovů používali složitý navigační systém, který byl pozorně odvozen z konstelace okolních ostrovů, podle směru větrů, proudů, pozice slunce a směru pohybu vln.^{18, 44} Badatel Arago vypráví, jak mu významný domorodý lodivod popsal všechny ostrovy v sousedství pomoci zrněk kukurice a znázornil i jejich relativní vzdálenosti. Zároveň je jmenoval a uvedl i míru jejich přístupnosti a popsal, co se kde pěstuje. Přitom souostroví měřil na 1500 mil od východu k západu! Navíc tento lodivod si vytvořil 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 východiška. Za prvé, je to prostředí, které je plošně pokryto sněhem, respektive obklopeno obrovskou vodní plochou. Jsou to krajiny, které jsou téměř bez záchranných 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 lovců zase nepočítali z velkých a úrodných ostrovů, ale z málo ostrovů, kde jsou skromné přírodní zdroje a stále hrozí hlad. Nomádi Tuaregové žijící v pustých prostorách Sahary jsou další skupinou, která vyvinula téměř rovnocenné schopnosti. Na druhé straně, jak vzpomíná Yaccard, domorodí Afričané se svou úsudčivou zemědělskou kulturou se snadno ztratí i v blízkém pralese.⁴⁷

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 naznačují velký vliv forem vnějšího prostředí.

Schopnost rozlišovat a orientovat se v těchto nehostinných krajínách 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.⁴² Lodivodí v Polynésii byli dokonce vládnoucí kastou. Odborné znalosti se přemáhaly 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 lodivod z řeky Mississippi, jak je popisuje M. Twain. Ti stále jen diskutovali o plavbě po proudu či proti proudu, aby si poradili se záluďnými a pohyblivými významnými prvky.⁴³ Ať je tato odbornost jakkoli obdivuhodná, vztahy k prostředí byly vždy i u těchto lidí složité. Polynéští námořníci byli vždy provázeni učitelou 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 schopný vést své lidi od jednoho vodního zdroje ke druhému a spo- lehlivě dokázal najít posádkou stezku v nekončících porostech munga. U snadno rozlišitelných útvarů ostrova Tikopia by takový problém ani nevznikl.

Na druhé straně máme časté zprávy o domorodých průvodcích, kteří se v nevyznaných částech krajiny ztratili. Badatel Strehlow popisuje hodinové tápání v porostech munga se zkušným průvodcem v čele, jenž opakovaně musí lézt na stromy, aby zahlédl vzdálené významné prvky, které by mu pomohly v orientaci.⁴² Jaccard se také zmiňuje o tragických případech ztracených Tuaregů.⁴⁷ Některé krajinné prvky mají takové vizuální vlastnosti, že se nevyhnutelně stávají objektem pozornosti. Nejvýraznější přírodní útvary používají často posádkové úcty, například Ašanši spojují své bohy s velkými jezery a řekami. Dostí 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

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are to the program, whether services are delivered to appropriate goals of the program, the effectiveness of program management, well service delivery is organized, the effectiveness of program management, 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 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 goals, 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 obligation 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 clients. The assessment 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 could not describe the routine patterns of collecting and verifying eligibility information, and the scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the 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.

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 the program is not implemented well, the program may be poorly

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 Koye and Bell (1993).

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

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation.

už dlouho před buddhismem - vzhlíželi k němu jak brahmáni, tak muslimové.⁷⁸

Dá se říci, že už jen z fyzického hlediska velká hora na ostrově Tikopia představuje ústřední organizující prvek. Konungje 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 tato a zvláštní květenou, která se nevyskytuje v nižších polohách, posiluje význam tohoto mimořádného místa.⁷⁹

Někdy je krajina tak fantasticky bohatá, že vzbudí obecnou pozornost. Kawaguchi například popisuje břehy řeky poblíž jezera Khoľgal 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. Nejbližší říční břeh... je plný bizarních skal a každá z nich má své jméno... a všechny jsou uctívány místními lidmi.⁸⁰

Vzpomeňme si na poněkud skromnější scénérii. Jedná se o chtráné území lnižších písků, o louku, která byla vědci několik let pozorována a mapována. Toto teritorium je místem rozsáhlých proměn a přeskupení, vzhledem k množství různých písků, kteří ho obývají. Ale určité hranice vyvářené plotem nebo křovím zůstávají neměnné.⁸⁰ A také během všech možných proměn tažní páci 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 pocítovat i lidé jiných kultur. Kawaguchi popisuje svatou horu v Tibetu, kterou viděl poprvé v živoči, jako „trnící ve slavnostní atmosféře“. Tato scéna mu připomíná sošku Buddhy Vairochana obklopeného Bodhisattvami.⁸⁰

Podobný je popis zvláštního dojmu ze srázu podél Oregon Trail:

Skupina lidí směřujících na západ dorazila až ke srázu skaních stěn a zhubl úžasem. Mnozí z nich zde ve skálních útvarcích rozeznávali majáky, jiní viděli cihlářské pece, kupole washingtonského Kapitola nebo Beacon Hill, kostely a věže, ulice s dílnami, skladiště a obchody, parky a náměstími. Rozeznávali pyramidy, zámky, pevnosti, sloupové i minarety, svatyně, gotické hrady, francouzské katedrály, tunely, mauzolea, visuté zahrady a třeba i Beluštv tempel, paláce a vznešené budovy z bílého mramoru zivárněné v nejznámějších stylech všech možných epoch a zemí...⁸⁰

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 odrážejí 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.⁸⁰ Peterson uvádí, že jeho již uspořádaný image města Minneapolis se vždy zhroutí, když se pozemní orientace sítě ulic.⁸⁰ Trowbridge zase objevil, že většina lidí není schopna bez velkých pohybů ukázat směr, kde leží města vzdálená od New Yorku. S výjimkou Albany, poněvadž je s ním viditelně spojena přes Hudson River.⁸⁰

V Londýně je malá zástavba zvaná Seven Dials, která byla postavena okolo roku 1695. Skládá se ze sedmi ulic, sbíhajících se na kruhové křižovatce, jíž vévodí dórský sloup nesoucí sedmého slunečního hodinu. Do každé ze sedmi radiálně se rozšiřujících ulic jsou obráceny jedny hodiny. Gay poukázal na matoucí tvar tohoto prostoru v knize Trivia, ačkoli také dodal, že jen venkované a hloupí nezasvěcení tím mohou být zmateni.⁸⁰

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

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, individual that would reinforce clients' understanding of their obligation 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 excee more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not find the workers had been given only minimal information. Work Pays program and no additional time or resources for a 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 Re Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program eval

Tyto skupiny ostrovů jsou spojeny pravidelnou obchodní výměnou a koncentrací mytologických významů v oblasti Dobu. Stejně tak obyvatelé Trobriand silně vnímají imageabilitu své domovské vulkanické krajiny. Situace je popsána v zápiscích Malinowského o jeho cestě z Trobriandských ostrovů na Dobu:

Nízký pruh země, který oklopuje trobriandskou lagunu v širokém oblouku, bledne a míří v mlze, za ním jižní pohorí vyrůstá výš a výš... Nejbližší hora Koyabalu stihlá, poněkud nácloněná 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 oklopovat masivní, vysoké hrady strmých skal a zelené džungle... Trobriandané se poplaví ještě hlouběji, stíněnými zátočkami, průzračnými vodami a nádherným světem mnohobarevných korálů a ryb, mořské řasy se samy rozesouplí... Také uvidí obrovské, těžké kamenné neprůzračnější tváře a barev, zatímco na domovských ostrovech mohou vidět jen nanicované, odumřelé korály... Mimoto je tu mnoho druhů žul, čediče a tuří, kousky černého obsidiánu s ostrými hranami, prstenci kovů 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.⁴⁶

Podobným způsobem „stezky snů“ v Austrálii křídají zemi všemi směry. Krajina je většinou rovná pláň porostlá mulgon, a přece se zde nacházejí legendární místa tábořišť, uzly náboženské historie, místa, na něž se upírá pozornost. Jsou soustředěna ve dvou rozdílných krajínách, na územích zvaných MacDonnell a Stuart s Bluff Ranges.

V souvislosti se srovnáním primitivních krajín můžeme citovat Erica Gilla. Ten porovnává Brighton, kde se narodil, s městem Chichester, kam se přesíťoval, když dospěl. 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 rozestaly, kdyby jim v tom nebránila síť železnic, víceček a železničních staveb... Jenom jsem věděl, že Chichester je lepší

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

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 properly managed and executed according to their intended design. A program may be implemented and executed according to their intended design, but it may be 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

než Brighton. Plán Chichesteru je jasný a čistý. Pres římskou zed je možno se dívat přímo do zelených polí... Čtyři přímé a šikmé 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, známka. Když jsme myšleli na Brighton, tak to bylo místo, když jsme žili v Chichesteru, centrem nebyl jen dům č. 2 na North Walls, ale celý Market Cross. Nejenže jsme se cítili být občané města, ale měli jsme i požitky z celkové upořádáných vztahů... Brighton neobstál jako místo a ani mě tam nikdy nenapadlo, že by mohlo existovat město jiného druhu.⁴⁷

Jak jsme se už zmínili, snadnost, s jakou poznáme ostrov Tikopia, je dán přítomností Mount Reani. Jak mohou být různé rody tvary užitečné v denním životě, ilustruje následující poznámka:

Když obyvatel Tikopie opouští rodnou zemi a vydá se na cestu, jeho první odhady vzdálenosti, kterou urazí, se budou opírat o části ostrova, které budou nad horizontem ještě vidět. Má k dispozici pět základních bodů, které slouží jako měřítko už je nevidí, ví, že urazí určitou vzdálenost. Když přestane vidět útesy (maio), které se zvedají kolem pobřeží až do výše 300 feetů, dosáhl druhého bodu. Další úsek je překonán, když u manua - hřebeny řetězce kopců vysokých mezi 500 a 800 feety obklopující jezero se zanoří za obzor. Když urazí asi 1000 feetů, začne mizet, pak pouťník ví, že je už velmi daleko na moři. Když nakonec zmizí i utu ronorono, tedy vrcholky hory, pouťník pocítí smutek.⁴⁸

Spolu s dobře rozzeznatelným krajinným problémem byl tento členící fenomén ještě uspořádán do obecně uznaných částí, které mají jak praktický, tak i emocionální význam.

Když se jedna literární postava v novelě od Forstera vrací z Indie, pocítí náhlý šok při vstupu do Středozemí - pro úplnou změnu vlastností prostředí a jeho imageability:

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 transactions expected between welfare workers and their clients under the new policy. 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: Adopted 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

Prostředí s vysokou mírou složky, kterou jsme nazvali zřetelnost, může přinášet i nevýhody. Krajina nabitá magickými významy může omezovat praktickou činnost. Domorodci kmeny známý raději tiskuje svou smrt, než by se přestěhoval do výhodnější oblasti. Pohřbení paborky předků v Číně zabírají množství užitečných míst také zapovězena a je ochraňována pro svůj mytický význam. Praktické využití prostoru je zřejmě snadnější, pokud zde nepekaží sentimentální vazba. I umírněně využívaní zdrojů může být zřízeno, pokud zavedená řešení nedovolují snadnou adaptaci na nové techniky a potřeby.

Mohou se objevit i jiné důsledky. Badatel Strehlow říká o kmeni Arunta:

142

SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of placement," 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 Ball (1993).

Assessment of Program Process

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

Chceme-li, aby prostředí vyvolávalo bohaté a živé image, je také nutné, aby tyto image byly sdělitelné a schopné přizpůsobit se praktickým potřebám, rozvíjet se v nových souvislostech, s novými významy a novou poezií. Cílem tohoto vývoje bude prosadit s velkou imageability, které ale zároveň bude mít možnost dalšího vývoje.

143

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy/making workers in local welfare offices would have to inform their client 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 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 could 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 Work Pays program and no additional time or resources for the large caseloads about the changes. These findings demonstrate reform was not fully implemented at the street level in the

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

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 představ, tedy image, kterou mají o prostředí. Dále byly systematicky zkoumány image, které si vytvořili naši školní pozorovatelé přímo v terénu. Platnost těchto technik je důležitou otázkou, zvláště když jeden ze zájmů této studie byl vývoj odpovědí jich 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 nejoblíbenější 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 poznaky 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 mňe její obecnosti. Budeme se tím zabývat v následujícím textu. Interview obsahovalo následující otázky:

1. Co vás nejvíce napadne při slově Boston a co pro vás symbolizuje? Jak byste zeshora popsal jeho fyzickou stránku?
2. Chceti bychom od vás rychlou kresbu centra Bostonu, zachyceného směrem od Massachusetts Avenue. Udelejte 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. Prosim, 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 vodítko 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 Symphonie Hall“.)
4. Nyní bychom rádi věděli, které části centra Bostonu považujete za nejvýraznější? Mohou být malé i velké, ale jmenujte nám ty, které je nejsnadnější 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 snažili by vám šatek 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 the definition of FPPs, 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).

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

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 2-1 provides an ex-

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' goals, 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 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 results revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was exceedingly more than 80% of their interviews with clients, workers did not interpret information about the new policy. Most workers could not describe routine patterns of collecting and verifying eligibility information, including 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 a large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in the 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 Reform? Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

- v okolí by vás bezpečně ujistili, 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. Oceňili 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 nepřijemný 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 pauly a změny v tónu hlasu. Šestnáct tázaných občanů bylo ochoťno 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 kolečky bylo přimícháno několik snímků jiných měst. Nejprve byl tázaný požádán, aby rozřídil 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. Rozedlané snímky byly znovu rozříděny a tázaný byl požádán, aby je vložil 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-

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).

chusetts General Hospital k South Station. Dopravázející 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, prováděti 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 východišek (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 zepál 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, funkcí 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 posílené 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 vnitřní a hodnocení několika odborníků pracujících v terénu. Byli pečlivě vyškoleni a měli na prvním místě hledat prvky města, které se až dosud jeví 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

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 2-1 provides an ex-

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymakers' goals, workers in local welfare offices would have to inform their clients of 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 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 could not follow patterns of collecting and verifying eligibility information routine 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 a large caseloads about the changes. These findings demonstrate that reform was not fully implemented at the street level in () 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. Hodnotili nedostatky nebo sílu jejich image. Po tomto způsobu zpracování následovalo několik dlouhých, „problémových vycházek“, při kterých se snažili uchopit viděné jako celou strukturu. Rozdělili prvky do kategorií hlavních a méně významných, přičemž ty hlavní byly považovány jako mimořádně výrazné a živé. Odborník si pokládal průběžné otázky, proč má ten který prvek sílu 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 ukončil 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 sílu identitu. Právě tyto hypotézy byly testovány a zdokonalovány během interview. Druhým záměrem bylo vyvinout techniku vhodnou pro vizuální analýzu města, pomocí které by bylo možno předvídat pravděpodobné image veřejnosti. V obou záměrech byly užité metody úspěšné, ovšem s jistou výhradou, že se příliš zabývaly jednotlivými prvky a že se zanedbávalo jejich začlenění do vizuálního celku.

Obr. č. 35 - 46,
str. 151 - 156

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 poskytl 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 tazaných. Ale i zde bylo několik významných prvků, které se objevily jen v některých odpovědích. Ve všech případech je rela-

Obr. č. 47, str. 157

tivní zařazení prvků velmi stále. 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 čtvrt. Jsou to prvky, které jsou důležité pro tazané, protože nějakým způsobem odtážejí 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 objeví 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 ne združují 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 združované, zatímco ty nejméně významné se ztrácejí. Možná, že těžkost při kreslení a spojování částí do celku způsobují, že náčrtý jsou až příliš zlonkované a zkreslené. Neodtáží 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 nejnáročnější 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 % tazaných. 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. Harty, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Kaye and Bell (1993).

EXHIBIT 2-1

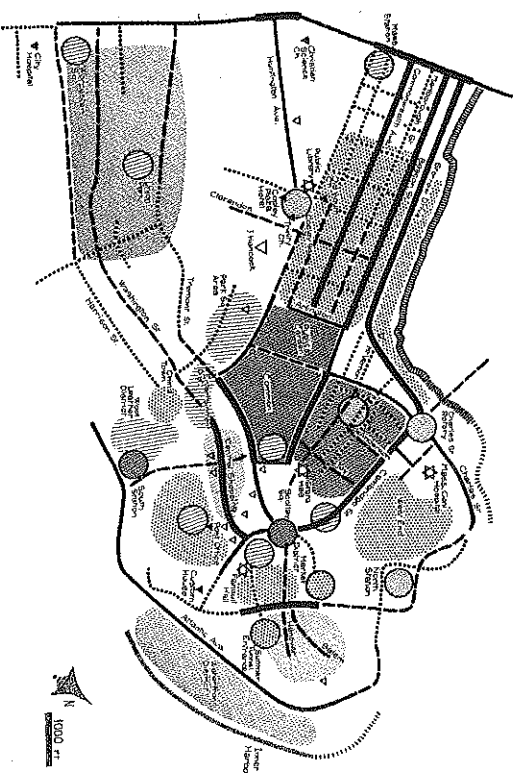
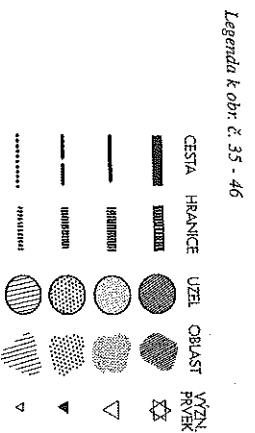
Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the 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 2-1, provides an

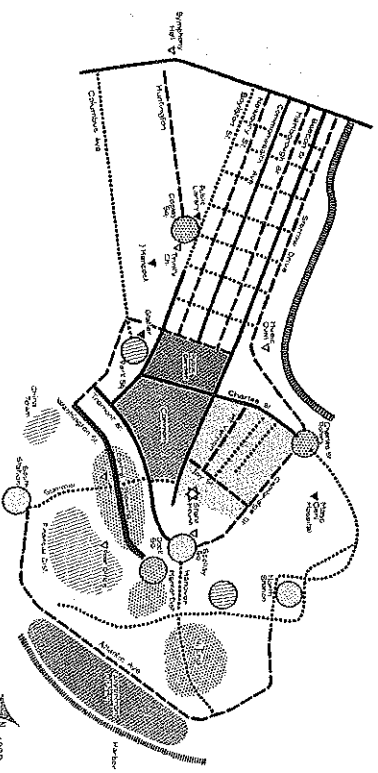
Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives for Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy makers' goals in local welfare offices would have to inform their clients of 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 client Payers program and observed a number of meetings with client 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 could not follow scripted recitations of welfare rules. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information about Work Pays program and no additional time or resources for a large caseloads about the changes. These findings demonstrate that 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 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 náčrtka



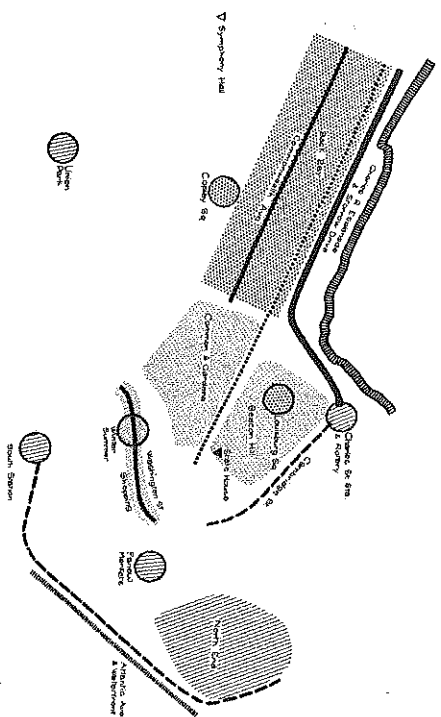
As part of an evaluability assessment (see Chapter 5), evaluators working under contract to the U.S. Department of Health and Human Services reviewed the design of family preservation programs (FPPs). FPPs are time-limited, intensive home-based services to families in crisis that are intended to prevent 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).

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

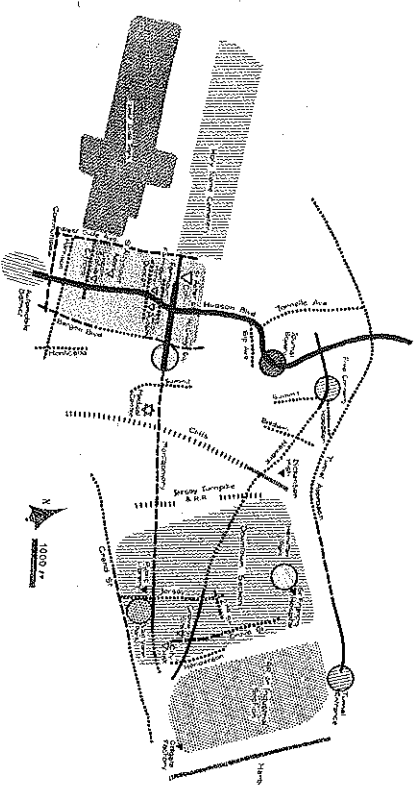
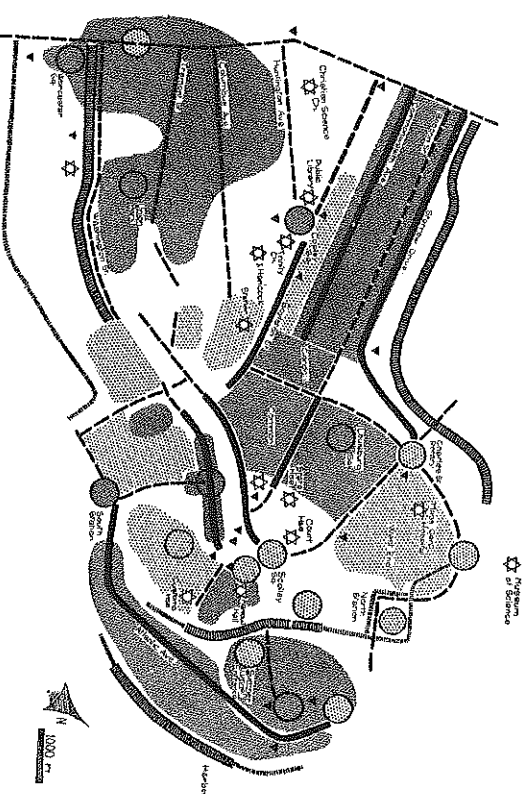
is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-1 provides an

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, 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 could not provide 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 the large caseloads about the changes. These findings demonstrate that reform was not fully implemented at the street level in California, revealed some of the reasons why it was not.

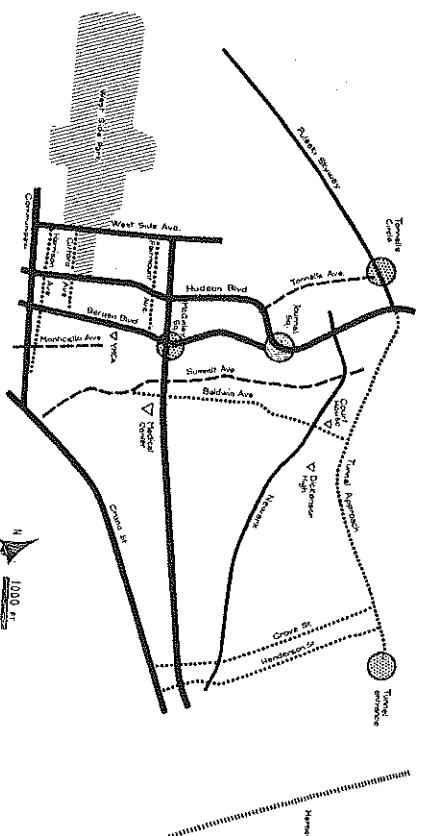


Obr. č. 37 Významné prvky Bostonu

Obr. č. 38 Vizualní forma Bostonu zaznamenaná v terénu



Obr. č. 39 Image Jersey City odvozený z interview



Obr. č. 40 Image Jersey City odvozený z učebníka

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).

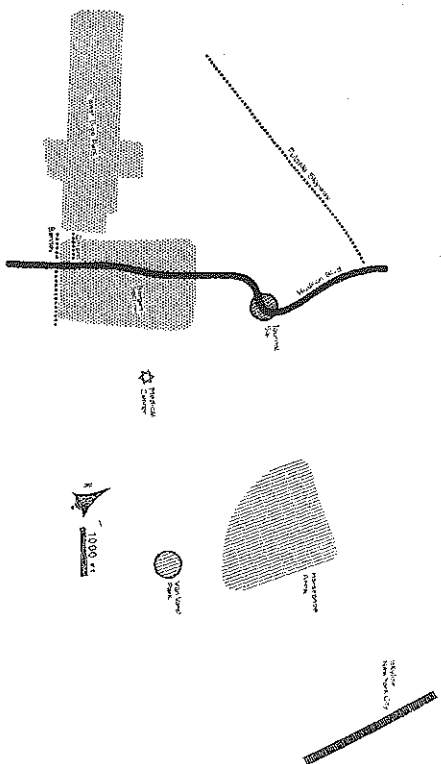
EXHIBIT 2-1

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

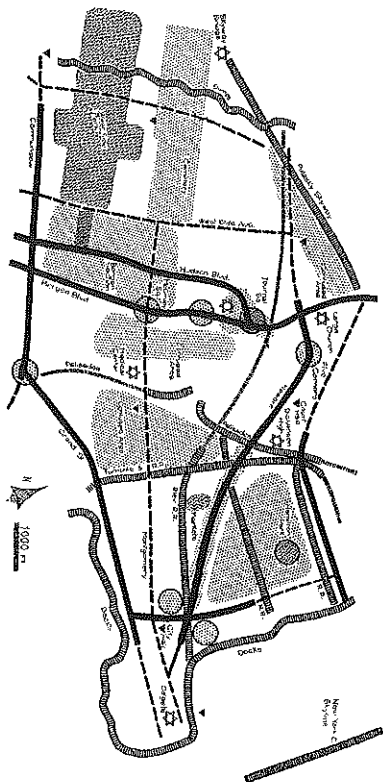
is operating. It might examine how consistent the services actually delivered are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program management resources, and other such matters (Exhibit 2-1, provides an

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, 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 client workers 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 could not provide information about the new policy. However, the evaluation found that the workers had been given only minimal information. Work Pays program and no additional time or resources for a large caseloads about the changes. These findings demonstrate that reform was not fully implemented at the street level in California, 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? *Ref Policy Analysis and Management*, 1998, 17(1):1-22.



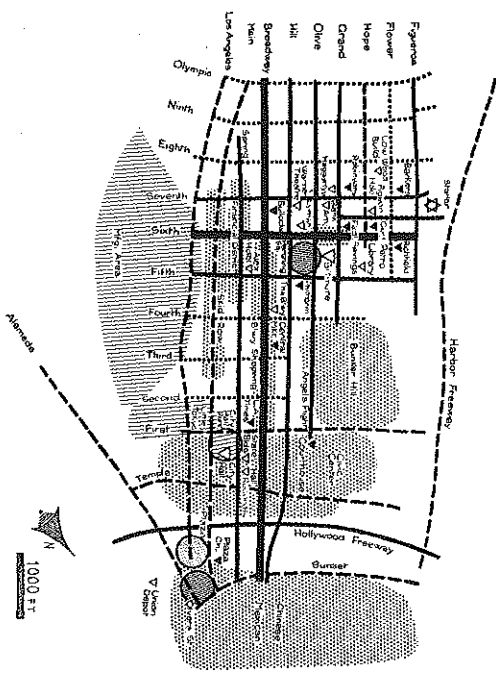
Obr. č. 41 Vzdělání první Jersey City



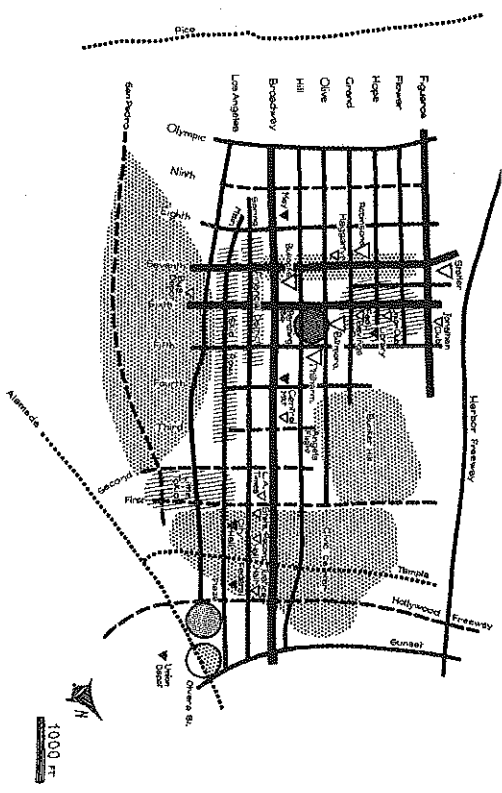
Obr. č. 42 Vzdělání první Jersey City zobrazení v terénu

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. 43 Image Los Angeles odvozový z náčrtů

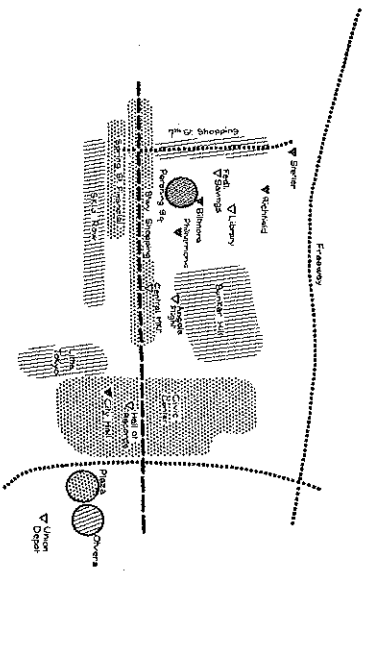


Obr. č. 44 Image Los Angeles odvozový z náčrtů

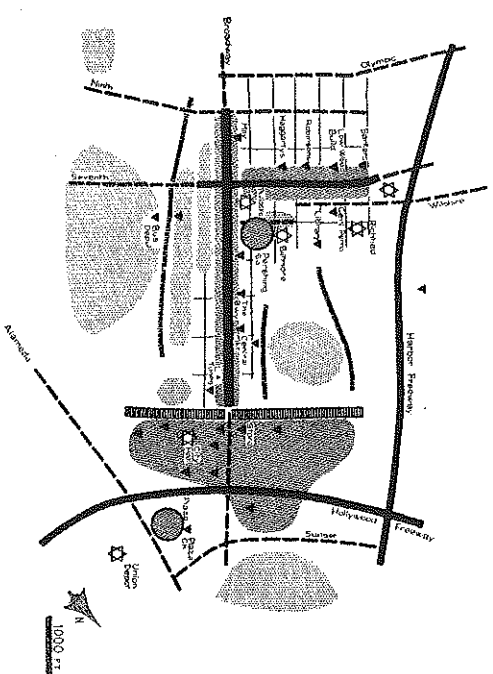
EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

Work Pays is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policymal workers in local welfare offices would have to inform their ci new policy and present this information in a positive, indi that would reinforce clients' understanding of their obligatio about work and welfare. An implementation assessment was ducted in which researchers interviewed welfare workers a Pays program and observed a number of meetings with cliea tion revealed that the type of transaction expected be workers and their clients under the new policy was excee more than 80% of their interviews with clients, workers did n interpret information about the new policy. Most workers c viding scripted recitations of welfare rules. However, the e found that the workers had been given only minimal informa Work Pays program and no additional time or resources for e large caseloads about the changes. These findings demonstrat reform was not fully implemented at the street level in C revealed some of the reasons why it was not.

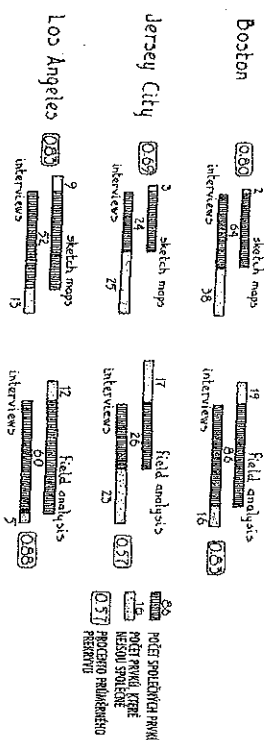
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karin the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Ref Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.



Obr. č. 45 Výrazné prvky Los Angeles



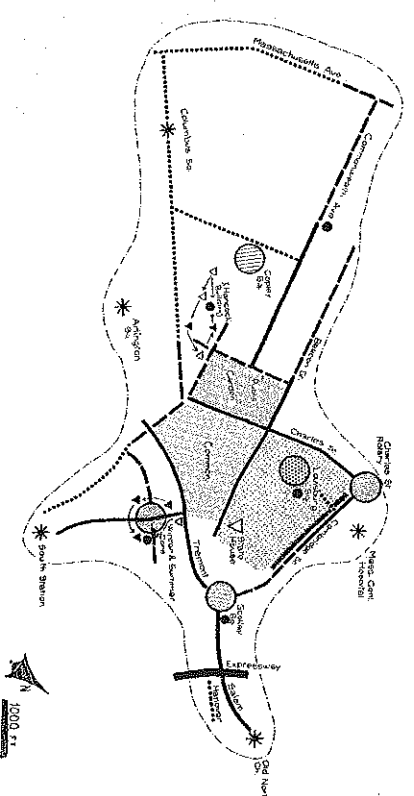
Obr. č. 46 Vizuální forma Los Angeles zaznamenaná v terénu



Obr. č. 47 Překryvnost mezi interview, náčrtky a terénní 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 spěšných rozhovorů byl také nápadně podobný jiným kompozitům údajům. V souboji nápadně promínavaly 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-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

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 policymakers' 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 Pays program and observed a number of meetings with client workers revealed that the type of transaction expected by more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information, scripted recitations of welfare rules. However, the finding that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrated reform was not fully implemented at the street level in revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Kar 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

protože jsou nejvíce početně zastoupeny. Pozornostní je vyrovnaný obraz všech tří měst, co se týče procentálního 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 základy, podnětné stránky.

Uplatnění metody při navrhování

Možná, že nejlepší 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 pořízích a nedostatků, a má sloužit jako východisko plánu budoucí vizuální formy města.

Tento proces může začít dvěma studii. 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 pořízích.
- 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.

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

- 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 chologie 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 východišek) 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 světa, vzdálenosti, aktivita). 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 tento materiál 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.

EXHIBIT 2-1 Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the 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 2-1 provides an

Work PAYS is a state-level welfare reform demonstration program designed to establish incentives to work and disincentives to welfare dependency. The program is designed to help low-income families with dependent children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the program's goals, workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, informed 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 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 excruciatingly more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers' routine patterns of collecting and verifying eligibility information, finding scripted recitations of welfare rules. However, the assessment found that the workers had been given only minimal information about the PAYS program and no additional time or resources for large caseloads about the changes. These findings demonstrate 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 Karen 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 dřívejší, je už obtížnější pochopit.

Dalším krokem bude užít analytické techniky, kterou jsme popsali, ke zkoumání odpovídajících vzorků obyvatelstva. Závěry této práce by tak byly založeny na společném základě a měla by se dávat přednost technickým využitím 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 nové vybudované a naopak velmi stará města, města kompaktně postavená či roztroušená, hustě nebo spíše osídlená, chaotická nebo vysoce zorganizovaná. Jak se třeba liší obecní image vesnice od image Manhattanu? Je snadnější pochopit koncepci města na jezeře, nebo železničního městečka? Takové studie vydají spoustu materiálů, 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 údobí regiony? Nejdůležitější pro praktické využití je uplatnění a uzpůsobení těchto metod v měřítku metropolitního regionu, který dnes ještě přesahuje naši představu.

Podstatné rozdíly samozřejmě krev 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 přejčeno z jiné lokální kultury. Jak bude na svá města pohlízet Ind nebo Ital?

Pro analytika tyto rozdíly představují jisté těžkosti nejenom v mezinárodní praxi, ale i v rámci jedné země. Může se stát vězněm regionálního myšlení, nebo, zvláště v Americe, ho ovlivňuje příslušnost k jisté společenské skupině. Jestliže mají být města užívána různými skupinami lidí, pak bude dřívejší rozumět, jak si tyto skupiny představují svoje okolí. To samé by se dalo říci o různorodých představách jednotlivců. Současné

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. Hery, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Boss, 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 properly managed 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

study, 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 nepřenosné, nebo jsou výsledkem určité výchovy či prostředí? Jaké mají typy image vzájemnou souvislost? Může být dynamický image také pozice strukturovaný? 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 materiálů, 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 vhodné pro vývoj image? Město musí mít oboje, očividnou strukturu, která je pochopitelná ihned, ale také potenciální strukturu, která umožňuje 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 zhroutení zachováním fyzické kontinuity a jak by se pomohlo utváření nového image, když už se zhroutení předešlého image stalo skutečností? Tvorba image takového prostředí, které bude otevřené vůči změnám, je

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

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).

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 probíhat v zařízeních, kde je možno lidí 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. Zdánlivě 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 mapa 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, neporozumění vztahům mezi prvky, schématy 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 výjasnění 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 probílenými sekvencí a schématu, které by bylo rozvinuté a otevřené.

Může se ukázat, že některé z těchto studií lze kvantifikovat - 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 vyčíslena žádoucí přebytek faktorů, nutných k vyvolání pocitu jistoty. Nebo lze zkoumat, kolik informací týkajících se prostředí si dokáže osoba podřet. 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 posloupnost 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 sdílet i bez nutnosti nějakého opakovaní původní zkušenosti. Jedná se o složité problémy.

Od doby, kdy nás zájem o tento problém se stal i zájmem o změnu fyzického prostředí, dostala se na přední místo budoucích studií možnost prověřit tyto ideje v reálném procesu navrhování. Tvorba 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 přízpusobování změnám; image města jako celkové schéma rozvíjející se v čase; potenciál imageability využitelný při plánování.

is operating. It might examine how consistent the services actually are with the goals of the program, whether services are delivered to appropriate well service delivery is organized, the effectiveness of program materials, 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 to welfare dependency. The program is designed to realize the policy goals of the welfare reform program administrators recognized that to realize the policy goals, workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, informed 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 expected to be more than 80% of their interviews with clients; workers did not interpret information about the new policy. Most workers' 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 large caseloads about the changes. These findings demonstrate that the reform was not fully implemented at the street level in some of the reasons why it was not.

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, it will be implemented well to have a reasonable chance of

SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and Karen 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.

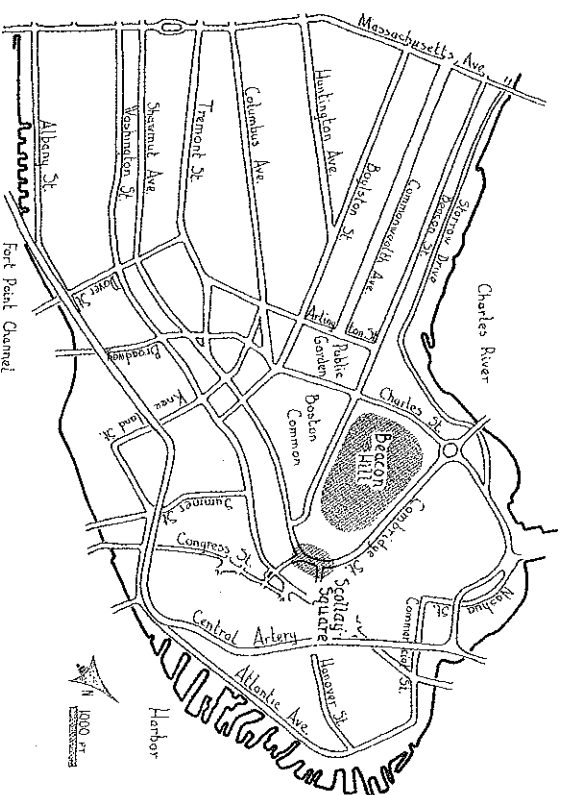
Také nás bude zajímat, jaký vztah měly výsledky těchto analýz k interview, která jsme pořídili. První vybraný příklad se týká vysoce rozlišitelné oblasti Beacon Hill a druhý chaotického uzlu Scollay Square, které leží pod Beacon Hill. Obrázek č. 49 ukazuje strategické umístění těchto dvou prvků centrálního Bostonu i jejich vztah k West End, centrální nákupní oblasti, dále k Boston Common a Charles River.

Obr. č. 49

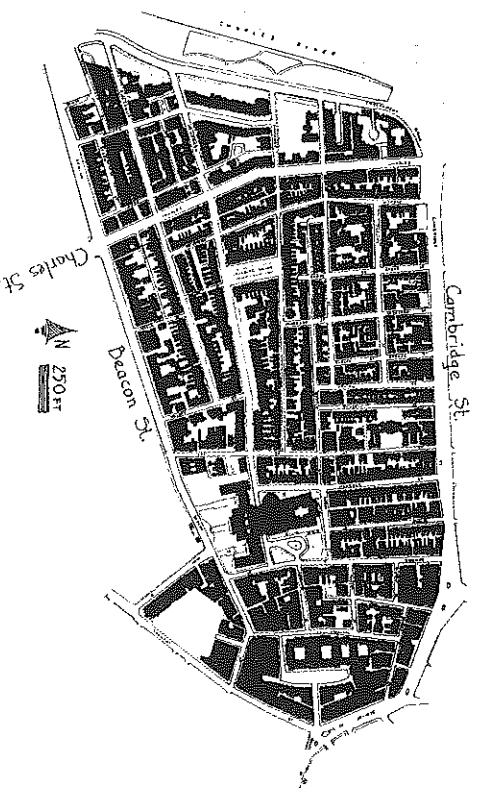
Beacon Hill

Obr. č. 50

Jeden z původních kopců města Beacon Hill (v Bostonu proběhla řada velmi výrazných terénních změn - pozrn. 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 kladná



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. If the implementation is poor, the program may be poorly

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 to stay at home. The program is designed to realize the policy goals of the welfare reform act. The program is designed to realize the policy goals of the welfare reform act. The program is designed to realize the policy goals of the welfare reform act.

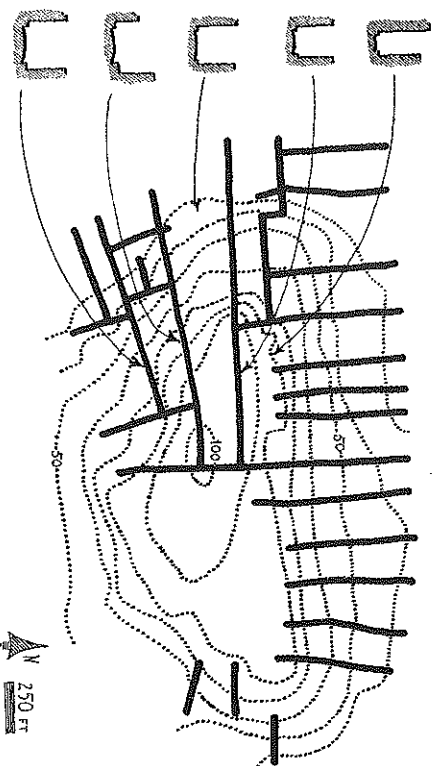
SOURCE: Adapted from Marcia K. Meyers, Bonnie Glaser, and the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

Process evaluation is the most frequent form of program evaluation. It is used to assess the implementation of a program. It is used to assess the implementation of a program.

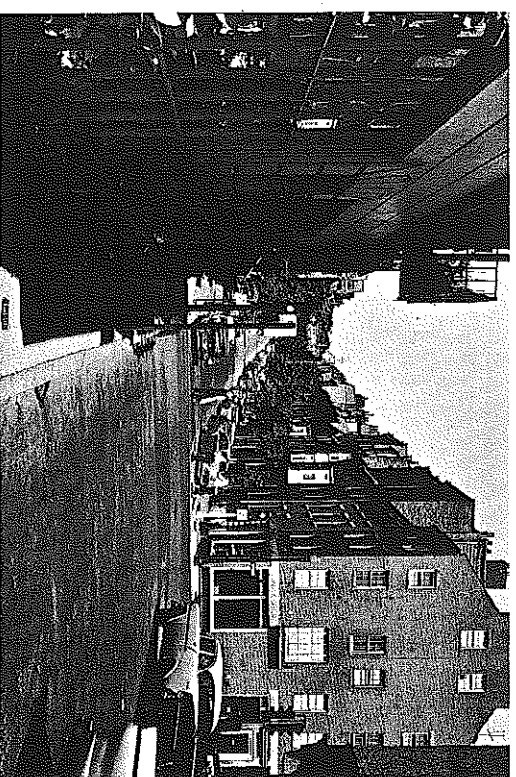
Street. Tyto posměhy ve své zkratkovitosti potvrzují i výsledky rozsáhlejších rozhovorů.

Podívejme se přímo na místo a všimněme si základní fyzické reality, z níž se pak odvíjely popisy image Beacon Hill. Obrýs 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. Strmě 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 činní obřízým 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 útvary v topografickém smyslu. Prostorové změny a změny vlastností jsou tak nápadné, že překryvají i topografické nejasnosti. Beacon Hill vizuálně začíná na Beacon Street, i když geograficky má úvar 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 Strmě ulice, topografie a přibližné řezy ulicemi



Obr. č. 52 Pohled na Chestnut Street z Charles Street

na úbočí kopce a School Street má přímé stoupání. Topografická situace byla ignorována a ani neexistoval 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 vidielný. Chodec zde neustále vnímá při pohybu určitou námaň, 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 kordónů intimního měřítka. Fasády domů jsou doslova na dosah, stavby jsou často třípatrové a vytvářejí dojem, že se jedná o řadu rodinných domků. Nějaké domy a ubytovací zařízení od hradov institucí zde není snadné rozlišit. Ale v celku najdeme i výrazné varice v proporcích, jak nám ukazují dramatické průřezy ulic na našem schématu. Zvláště je podstatná odlišnost na Mt. Vernon

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.

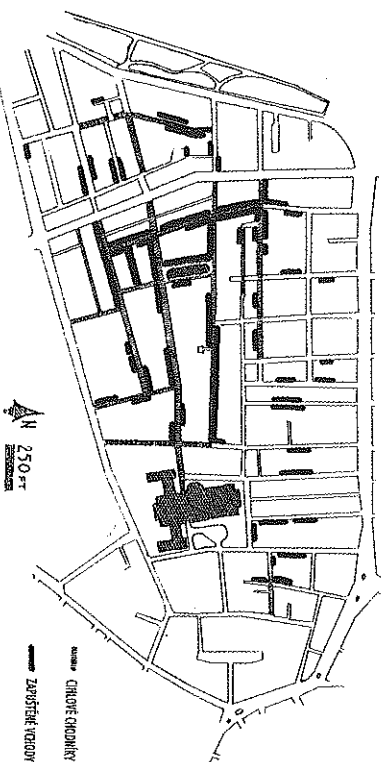
SOURCE: Adapted from Joseph S. Wholey, "Assessing the Feasibility and Likely Usefulness of Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. P. Hatry, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, in turn, is based on Keye and Bell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

Given a plausible theory about how to intervene in an accurately diagnosed social situation, it will be implemented well to have a reasonable chance of

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 Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy program workers in local welfare offices would have to inform their new policy and present this information in a positive, if that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare workers in PAYS program and observed a number of meetings with workers revealed that the type of transaction expected more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information scripted recitations of welfare rules. However, they 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 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 K. the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Policy Analysis and Management, 1998, 17(1):1-22.

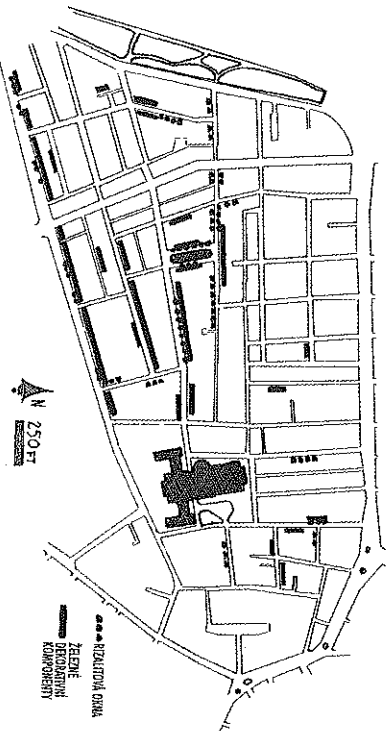


Obr. č. 53 Zapuštěné vchody a cihlové chodníky

Street v části nad Louisburg Square. Zde dlouhá řada „velkých“ domů na severní straně ulice ustupuje fasádami, čímž vznikly malé dvorečky. Je to velmi pátá 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

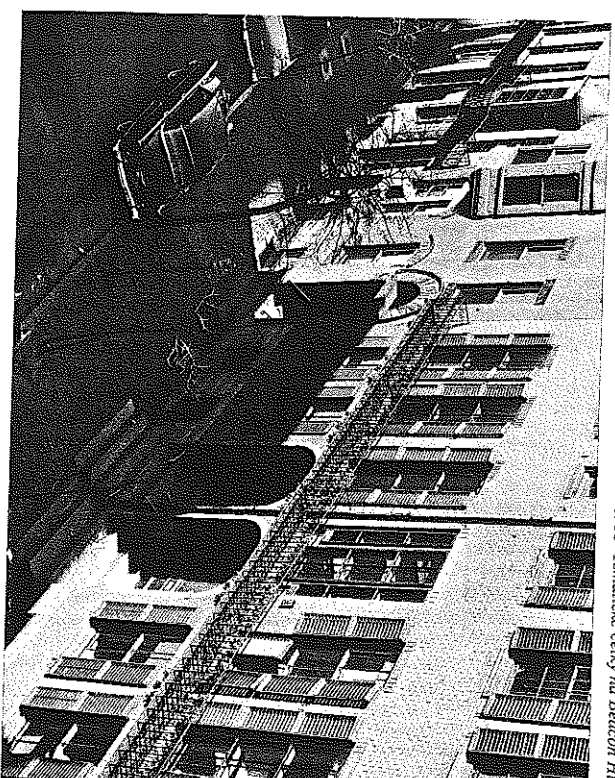
Obr. č. 54 Realitová okna a železné dekorativní komponenty



domky. Uliční prostor se poněkud podobá kaňonu. Jelikož svah má severní orientaci, sluneční světlo sem proniká jen vzácně. Vnitřní prostor, velkého sklonu terenu i sociálního souvislosti - 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 zřejší image. Můžeme znovu poznamenat, že to jsou především charakteristický 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 vyšeštěných mosazných částech, čerstvých nátěrech, čistých chodnicích 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

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 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, it that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment conducted in which researchers interviewed welfare worker 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 expected more than 80% of their interviews with clients, workers did interpret information about the new policy. Most workers routine patterns of collecting and verifying eligibility information scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information Work Pays program and no additional time or resources for 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 Closer, and K the Front Lines of Welfare Delivery: Are Workers Implementing Police 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 Koye 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 flawed, the intervention will not be implemented well, and the problem will not be solved.

Je také zajímavé sledovat místní vliv dopravního

k Beacon Hill poněkud nazakotvené.

Street, Bowdoin Street a Pinckney Street jsou blokovány svým

Obr. č. 58 Pohled na State House



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 programs with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of programs with the staff of federal and national private sector agencies about the definition of FPPs, 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, 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, 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, state and local programs, and made site visits to four programs.

(a) program goals, (b) aspects and operating-level staff on four key dimensions:

(c) the target population, and operating-level staff on four key dimensions:

(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 Effectiveness of Program 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 of evaluation.

Assessment of Program Process

Assessment of Program Process

ného místa získat nějaký přehled o celkové situaci.

a to z Walnut Street v místě, kde se napojuje na Mt. Vernon Street.

dem na zlatou kupoli State House.

Obř. č. 59 Louisburg Square

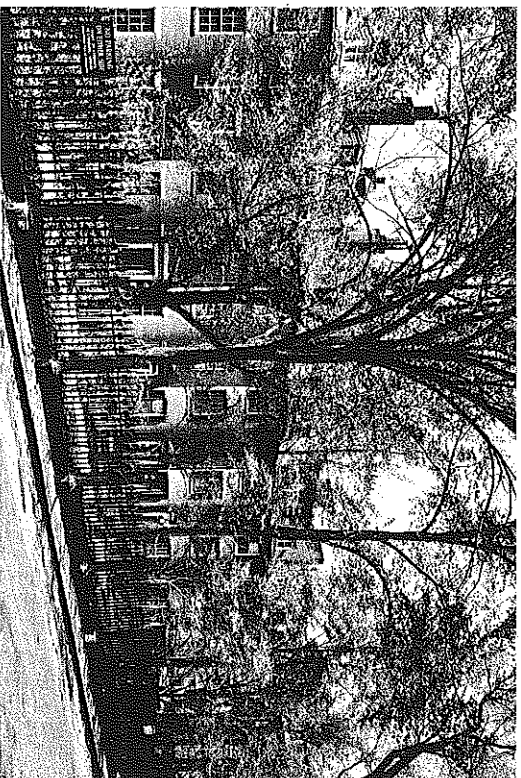


EXHIBIT 2-L

Failure on the Front Lines: Implementing Welfare Reform

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

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 goals 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 Pay's program and observed a number of meetings with information revealed that the type of transaction expected of 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, finding scripted recitations of welfare rules. However, we found that the workers had been given only minimal information about the new policy. These findings demonstrate large caseloads about the changes. These findings demonstrate 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 the Policy Analysis and Management, 1998, 17 (1):1-22.

Tato budova je dominantním výrazným prvkem kopce. Je unikátní tvarem i funkcí stejně jako polohou blízko vrcholu kopce. Je vystavena pohledem 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. Samy je malým obytným uzlem nacházejícím se na dolní části svahu strany kopce. Místo není příliš viditelné a není závislé svou polohou na vrcholu nebo patě kopce, ani není zakotveno jinými zprávy. 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 nejistších formách! Toto náměstí sice s okolím svým způsobem kontrastuje, ale zároveň i jasněji vyjadřuje prostorový charakter území. Najdeme tu malou plochu dřížděnou kočetmi 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 nečím podobá obytné zástavbě na Mt. Vernon Street, a Carnegie Institut, který stojí na rohu Pinckney Street a Anderson Street. Tato budova přetváří 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 vystupují Charles,

Joy a Walnut Street, a pohled na zelené stromy zde také chybí. Vegetace na Beacon Hill postřádá kontinuitu s parkem, protože je s ním málo spojená cestami a příhledy.

Určitý vztah Beacon Hill k Charles River počítával téměř každý. Mají na to živ i pěkné výhledy dolů k řece ulicemi situovanými východozápadně, ale dotázaní si nebyli jisti, jak toto napojení vypadá. Zaujímalo to často pochopně hodnocení týkající se nižší, západní části Beacon Hill a plochého potěží, a také to, že je obězán překročit Storrow 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 stupně udržby. K záměňám mezi oběma částmi ale přesto dochází. Podobné kvality má též Cops 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 méně se směry Charles River, což je jinak těžko zapamatovatelné. Diváme-li se na Boston z Cambridgekého 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 stoupaní velmi pozvolné a výhled zakrývají různé překážky. Tvoří však též sám zábranu, navádí tok dopravy okolo své základny a soustřeďuje naši pozornost na obíždětky a ulzy, jako jsou Charles Street, Cambridge Street a Scollay Square.

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 expected between welfare workers and their clients under the new policy. 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

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 truly at risk 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 properly 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, 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

Beacon Hill tak dokazuje, že je oblastí, jejíž fyzické vlastnosti posilují obecní image, a ilustruje názorně psychologický dopad rozvržení cest, svahů, prostoru, hranic a sekupení detailů. Ovšem vzor 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

*Obt. 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 združňuje jeho důležitost jakožto uzlu a křižovatký 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 využívá 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 zakončení je každému zřejmé. O Tremont Street bylo jasné, že do náměstí vstupuje, ale místo vstupu nebylo pro tázané ani jisté, ani ním napadné.

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 přetřazení Hanover Street nebyly ulice běžící k Dock Square, North End a Haymarket Square lidem známy, nerozlišovali je. Jako by všechny

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, 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 properly managed 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

sbíhaly dolů z kopce a cestou se podle potřeby zatáčely. Coby nejdůležitější se zde jevily obecné vlastnosti terénu: Beacon Hill vidíme nahoté, 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 bezvarné a těžké k zapamatování, je to prostě jen „jedna z křižovatek“, i když na konci u Bowdoin Square je počítována 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 zakončení a zúžení. Scollay Square se nachází v polovině kopce a ulice do něho shora sblíhají 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 zakřívuje (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 osrůvek se vstupem do metra.

Ulice běžící nahoru nebo dolů.

Ulice od North End sem jdou a probíhají nad a pod Artery.

Kína.

Nějaké bostonské náměstí, taková křižovátka ulic.

Velké náměstí, velký prostor.

Na jeho konci je garáž.

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 Reform?" *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

Hlavní vizuální dojem ze Scollay Square je jeho prostorová bezstarost, silný uliční provoz, viditelný spád terénu a všudypřítomná zchátralost. Nápadným znakem je druh využití a typičtí mstní obyvatelé. Většina těchto charakteristik není v rámci města tak neobvyklá, aby snad z tohoto náměstí učinila nezapomenutelné místo. Úpadeková úroveň je typická i pro jiné menší oblasti navazující na střed města. Podobnou kombinaci využití a učitěho 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. Přídorys protáhleho obdélníku Scollay Square sice může být svým způsobem unikátní, ale není dosti vizuálně nápadný. Spád terénu tohoto uzlu, stejně tak jako strukturační 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 vidíme, když se k němu blížíme a když ho opouštíme. Vstup z Tremont Street, která do náměstí mírně sestupuje, označuje tento uzol i snížením budov, čímž vytváří jasný okraj ústřední nákladní 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.

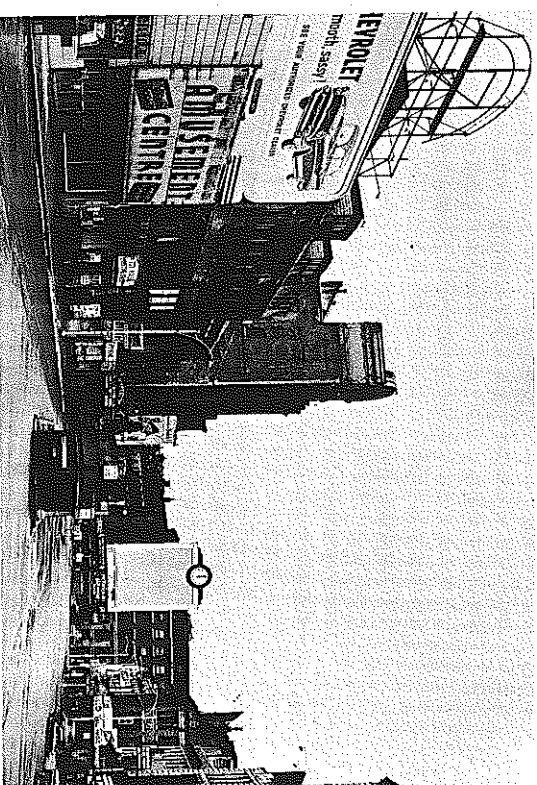
Washington Street vede směrem k Dock Square a Court Street, což jsou spojnice na Scollay Square. Jsou to v podstatě jen malé a nevyrazné příčné ulice, i když jejich roh je označen budovou Old State House. Court Street vede poněkud bokem, ale přesto nápadně ke Scollay Square.

Z jihovýchodu vstupujeme na popisované území z Cambridge Street, která nejprve přesvědčivě mluí k svému cíli, což je velká, nápadná, ale neosobitá Telephone Building na Bowdoin Square. Zde však cesta ústí doprava do prostorového chaosu a všudek dobrý pocit z jasněho směřování je ztracen. Jenom další zlom doprava v místech Sudbury Street vyjeví typické mstní nahuštění barů, vysoké budovy úřadů v pozadí a vstup do metra uprosřed 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 vytuší mnohem obtížněji než například dobře viditelný County Courthouse Annex na Pemberton Square, jehož věže se výrazně uplatňují v siluete města. Scollay Square se zdá být jen koncem nebo zalomením ulice. Vzhledu 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 nerozpoznatelné. 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

Obt. 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 truly at risk 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. R. 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

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 2-1, provided

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 to welfare 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 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 with Work Pays program and observed a number of meetings with workers 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 interpret information about the new policy. Most work routine patterns of collecting and verifying eligibility in providing scripted recitations of welfare rules. However, 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 revealed some of the reasons why it was not.

SOURCE: Adopted 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

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 dležité 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 dleeva. 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. Vzhled 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 nesáze.

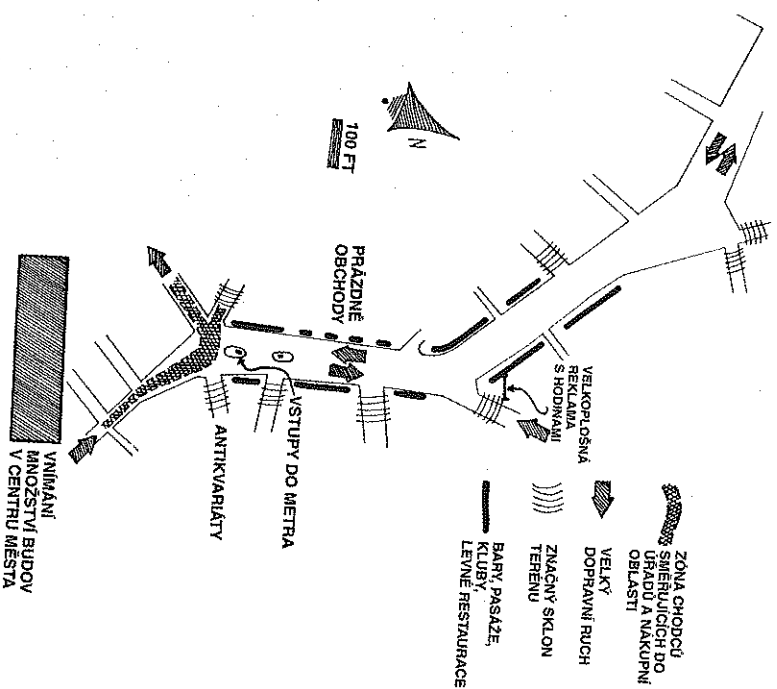
Náměstí získává určité spojení s vnějším jinak než svahem nebo cestami, a sice prostřednictvím výhledu do okolí. Můžeme vidět například Telephone Building na Bowdoin Square a Court-house Annex na Pemberton Square (které jsou architektonicky téměř nerozlišitelné, různá je pouze výška) a velmi osobitou Custom House Tower, viditelnou ze severovýchodu jako označení dolního konce State Street. Spatříme i náběž. Nejvýraznější je však množství administrativních budov, viditelné v siluetě města na jih, které naznačují oblast kolem Post Office Square. Při tomto pohledu si jasně uvědomíme, že Scollay Square leží přece jen mimo jádro městského centra.

Vě srovnání s Beacon Hill nebo Commonwealth Avenue není Scollay Square zvenčí v podstatě vidět. Zjeví se, až když dojdeme takřka k němu. Jen starousedlíci si vzpomenu na Court-house Annex, který je docela blízko Scollay Square.

Vnitřně je toho relativně málo, co by rozlišilo směry nebo části

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 definition of FPPs, reviewed available literature, obtained descriptions of the definition of FPPs, and made site visits to four programs. From this state and local programs, and made site visits to four programs were supported information they developed "models" of how the programs were supported 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. 62 Vizuální prvky na Scollay Square

náměstí. Místními významnými prvky jsou vstupy do metra a novový stánek, který přiléhá k malému oválu uprostřed vozovky. Tyto nízké objekty jsou sčítelné 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 stánku se jeví poněkud zapomenutý. Vstup do metra, a bez novového ní považují za jakýsi střed náměstí, se ve skutečnosti nachází na jeho konci. Dalším výrazným detailem náměstí je trafika s vý-

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 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 new policy and present this information in a positive, new policy that would reinforce clients' understanding of their obligation about work and welfare. An implementation assessment ducted in which researchers interviewed welfare workers Pays program and observed a number of meetings with workers and their clients under the new policy was expected more than 80% of their interviews with clients, workers could interpret information about the new policy. Most work routine patterns of collecting and verifying eligibility information, scripted recitations of welfare rules. However, it 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 demonstrated 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.

raznými nápisy na rohu Pemberton Street a Tremont Street. Stojí u patry budovy Suffolk Bank, s níž nápadně kontrastuje.

Na náměstí je ještě několik dalších orientálních křtů. Kromě svazitého terénu jsou to proudy aut, které tvoří určitou osu prostoru. Němí zde žádá výrazná gradace prostoru, která by byla vyjádřena odpovídající zástavbou. Vysoké domy v jižní siluětě a velká reklama, uzavírající Scollay Square na severu, jsou zde hlavními ukazateli smětu.

Častěji se lze orientovat podle druhů činnosti a podle využití místa. Nejhušší davy a nejsilnější, nejrozvířenější 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 zákaznicků a z úředníků. Obchody s levným zbožím se hromadí spíš na východní než na západní straně náměstí. Náměrné domy a ubytovací zařízení jsou na straně západní a pronájem až k samotmu Beacon Hill. Druh lidí na ulici je obecně chápán jako typický znak Scollay Square. Shluk antikvariátů na ulici Cornhill je dalším zachytným bodem. Severní okraj území se už dotýká skladišť. Fyzická neutčitost 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 skutečné využití všech potenciálů, které se skrývají v jeho oběhlinovém tvaru, v rozvržení cest a v umístění na plošně 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, tržiště, finanční oblast a centrální nákupní oblast). Náměstí by mohlo být i uzlem spojujícím tak významné cesty, jako jsou Tremont Street, Cambridge Street, Court-Street a Sudbury Street. Mohlo by se stát i ústředním bodem tří klesajících ulových teras - Pemberton Square, Scollay Square a Dock Square. V současné době je však Scollay Square místem, které svým využitím znepřehledňuje „lepší“ lidi, a je též nevyužitou, promarněnou příležitostí.

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 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, to operate and then obtained the views of policymakers, (a) program goals, (b) aspects 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 Research on Program Evaluation," in *Handbook of Practical Program Evaluation*, eds. J. S. Wholey, H. F. Lortie, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account of Evaluation, "in Handbook of Practical Program Evaluation: Jossey-Bass, 1994), pp. 29-31. Wholey's account, and K. E. Newcomer (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

Assessment of Program Process

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-Ian, Vladimir Germanovich, *The Chukchee, Memoirs of the American Museum of Natural History*, sv. XI, Leiden, E. J. Brill, New York, G. E. Stecher, 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, 1952, str. 123 - 134
9. Carpenter, Edmund, Space Concepts of the Aivilik Eskimos, *Experiments*, sv. V, str. 134
10. Casamajor, Jean, Le Mystérieux Sens de l'Espace, *Revue Scientifique*, sv. 65, č. 18, 1927, str. 554 - 565
11. Casamora, Cesare, I Cantì di Firenze, *L'Universo*, Marzo-Aprile, 1944, roc. XXV, č. 3
12. Claparède, Edouard, L'Orientalon Lointain, *Nouveau Traité de Psychologie*, dlí VIII, séšit 3, Paris, Presses Universitaires de France, 1943

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 to welfare dependency. The program is a part of the Welfare Reform Aid to Families with Dependent Children (AFDC) welfare program administrators recognized that to realize the policy goals of the program, workers in local welfare offices would have to inform them of 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 about work and welfare. The purpose of the assessment was to determine how workers perceived the program and what information revealed that the type of transaction expected between workers and their clients under the new policy was different from the current policy. More than 80% of their interviews with clients, workers could not interpret information about the new policy. Most workers could not identify routine patterns of collecting and verifying eligibility information, and they could not identify scripted recitations of welfare rules. However, they found that the workers had been given only minimal information about the program and no additional time or resources to help them understand the changes. These findings demonstrate that the program 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.