

DE 201:

**A Practitioner's Guide to Developmental
Evaluation**

Elizabeth Dozois Marc Langlois
Natasha Blanchet-Cohen



International Institute
for Child Rights and Development

Centre for Global Studies
University of Victoria
Victoria, British Columbia, Canada V8W2Y2
PO Box 1700 STN CSC
Telephone: 250-472-4762
Email: iicrd@uvic.ca

www.iicrd.org

THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION
LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

The J.W. McConnell
Family Foundation

Suite 1800
1002 Sherbrooke Street West
Montreal, Quebec, Canada H3A 3L6
Telephone: 514-288-2133
Email: information@mcconnellfoundation.ca

www.mcconnellfoundation.ca



Library and Archives Canada Cataloguing in Publication

DE 201 : a practitio Dozois, Elizabeth mental evaluation/
ner's guide to develop
Elizabeth Dozois, Marc Langlois, Natasha Blanchet-Cohen.

Includes bibliographical references and index.

ISBN 978-1-55058-424-0

1. Evaluation research (Social action programs).
2. Action research.
3. Social change—Evaluation.
4. Community development—Evaluation.
5. Organizational learning.

- I. Langlois, Marc, 1958–
- II. Blanchet-Cohen, Natasha, 1970–
- III. J. W. McConnell Family Foundation
- IV. University of Victoria (B.C.). International Institute
for Child Rights and Development
- V. Title.

H62.D69 2010 001.4 C2010-903400-7

The J.W. McConnell Family Foundation and the International Institute
for Child Rights and Development, 2010.

This publication is licensed under a Creative Commons agreement. This license permits non-commercial use
of this work, so long as attribution is given. Written and originally released June 2010.

CONTENTS

| | |
|---|----|
| PREFACE | 5 |
| INTRODUCTION | 9 |
| WHAT? | 13 |
| What is developmental evaluation? | 14 |
| WHEN? | 17 |
| When is developmental evaluation appropriate? | 18 |
| At what point in the initiative should a DE get involved? | 19 |
| WHO? | 21 |
| What competencies are needed to be an effective DE? | 22 |
| Strategic Thinking | 22 |
| Pattern Recognition | 22 |
| Relationship Building | 23 |
| Servant Leadership | 23 |
| Other Assets | 24 |
| HOW? | 25 |
| How is developmental evaluation practiced? | 26 |
| Entry Points | 26 |
| 1. Orienting Yourself | 27 |
| 2. Building Relationships | 29 |
| 3. Developing a Learning Framework | 30 |
| Practices | 32 |
| 1. Orienting the Group | 33 |
| 2. Watching | 40 |
| 3. Sense-Making | 46 |
| 4. Intervening | 48 |
| CHALLENGES | 53 |
| Objectivity | 54 |
| Positioning | 57 |
| Time Allocation | 59 |
| Negative Reactions | 60 |
| CONCLUSION | 61 |
| APPENDICES | 63 |
| Appendix A: Assessing Readiness | 64 |
| Appendix B: Stakeholder Analysis | 66 |
| Appendix C: Sample Learning Framework | 67 |
| Appendix D: Systems Analysis Framework—Key Components | 69 |
| Appendix E: Data Analysis Resources | 70 |
| WORKS CITED | 71 |
| AUTHORS AND ACKNOWLEDGMENTS | 75 |

PREFACE

To paraphrase a well-known oxymoron, is there any phrase more likely to strike fear in grant recipients than, “We are your evaluators and we’re here to help you”? For grantees, evaluation can seem as welcome as a visit from the Canada Revenue Agency auditors; for grant-makers, it is perhaps more frustrating than scary, like looking for a pearl in a pile of oyster shells.

We at the McConnell Foundation have had our share of evaluation frustration: piles of data that yield little in the way of understanding or insight, and tussles with evaluators more committed to methodological rigour than to formulating helpful recommendations. The pursuit of “accountability” at all costs and the market mantra of value-for-money have cemented the view that evaluation is designed mostly to provide cover for the giver, not useful information for the recipient. Efforts to re-focus evaluation to help the do-er rather than to serve the granter are received with skepticism or outright disbelief. And the cycle of frustration deepens.

“Developmental evaluation” is one outcome of this frustration. Pioneered by Michael Quinn Patton, it overturns many of the assumptions of more traditional approaches; it is embedded rather than detached, continuous rather than episodic, and—most importantly—it has as its goal learning, not judgment. As this Foundation shifted its funding to complex, long-term initiatives that are not so much pre-planned as emergent, the inadequacy of the usual evaluation methods became evident. We needed a compass, not a roadmap. We needed to know we were on the right track, not that we had arrived at a pre-determined spot, on budget, and at the specified time.

Of course, formative and summative evaluations have an important role. But many of the McConnell Foundation-funded initiatives work in uncertain territory, developing and testing their strategies as they proceed; there are no blueprints for empowering youth, attacking poverty, or promoting innovative approaches to solve entrenched social problems. What is

most useful for such efforts is not an *ex post facto* assessment of success or failure but constant feedback from a critical, supportive observer. As Buckminster Fuller said, “There is no such thing as a failed experiment, only experiments with unexpected outcomes.” He might have added that the real failure is the inability to learn from experience.

The Foundation believes that Canada faces an innovation deficit, most particularly in the realm of social policy and programs. We want to work with people who have fresh ideas on how to tackle homelessness or improve early child development or better health outcomes. Such people already face obstacles and naysayers as they strive to implement, test, and fund their ideas. The last thing they need is an evaluation that shuts down a promising initiative before it has a chance to prove itself, or that constricts the emergence of a radically new approach.

Developmental evaluation is a work-in-progress; an evolving methodology. This guide builds on the contribution of an earlier booklet by Jamie Gamble entitled *A Developmental Evaluation Primer*, published by the Foundation in 2008. It contains the lessons and insights of a group of practitioners who collaborated on a program called YouthScape, which aimed to support the engagement of young people in their communities—a program that by its nature was clearer on its goals than on the means to attain them, and which involved all the stakeholders in an intense learning process.

I want to thank all the participants in the YouthScape program for what they have taught us about ways to work with young people, and I also want to thank the authors of this booklet and the Institute for Child Rights and Development for sharing the lessons with us in such a clear and forthright fashion.

Tim Brodhead,
President and CEO,
The J.W. McConnell Family Foundation

前書き

本ガイドに概略される実践の数々はYouthScape (www.youthscape.ca) というカナダ全土のイニシアチブに基づいている。YouthScapeは若者の関与を通じたコミュニティのレジリエンス構築を主軸とした3年間の包括的コミュニティイニシアチブである。プロジェクトサイトはビクトリア、カルガリー、サスカトゥーン、サンダーベイ、モンリオール、ハリファックスなどであった。DE評価者がそれらの各サイトに配置され、主任DE評価者はこのイニシアチブを全国レベルで支援した。発展的評価は、このイニシアチブの活動規模とその複雑性から上手くフィットした：YouthScapeは若者のための場所や空間をつくる上で必要となるシステムレベルでの改革に向け、コミュニティの多様な利害関係者をまとめるなど活動した。

発展的評価は複雑かつ創発的なイニシアチブにおいて起こりうる状況や環境の変化に適応する際に必要となる学習のプロセスを支援する（適応学習）を支援するために近年登場したものである。「評価」で求められる厳格性と「発展」のために求められる柔軟性や想像力を組み合わせたこの新しい評価形態は、高度な不確実性やイノベーション、創発、社会的複雑性を伴うイニシアチブにて要される創造的なプロセスにおいて、批判的思考の要素をもたらしてくれるものである（Gamble, 2008年）。

評価の分野において、発展的評価は比較的新しい概念であり、資料が割合に少ない。そのため、マッコネル財団（J.W. McConnell Family Foundation）は2008年に発展的評価に関するいくつかの原則を把握するため、*A Developmental Evaluation Primer*（発展的評価読本：Gamble, 2008年）を発行した。この書は発展的評価の根幹となる要素を説明し、必要なスキルや能力を特定するとともに、この種の評価に伴う問題や課題にもいくつか言及しており、発展的評価の基礎的な内容を示している。

本書、*DE 201: 発展的評価の実践者ガイド*は、発展的評価に伴う重要な実践の内容をいくつか明確にすることで、先の読本に概説された諸概念を実践者が運用できることを目指したものである。これらの実践方法はカナダ全土に広がる6か所のサイト（テキストボックスp10を参照）における3年間に亘るケーススタディに発展的評価者（DE評価者）が参画したことをもとに特定され、導き出された。数名のDE評価者は評価経験があったものの、大半が発展的評価は初めてであった。併せて、自身の実践や課題を記録し、この創発的な評価アプローチの理解を促進するため、私たちは学習コミュニティを形成した。

私たちの考察の結果、発展的評価を実施するための3つの起点とDE評価者の仕事を特徴づける4つのコアとなる実践の内容を特定した（表1、p12）。

このガイドでは、これらの重要となる実践方法の内容の一つひとつを考察し、実践に向けた提案を述べ、他のDE評価者からの洞察を紹介し、さらなる考察のための参照資料に言及する。

ただし、発展的評価を「どのように」するかを語る前に、少しだけその背景を設定しておく必要がある。発展的評価の「何か(WHAT)」「いつか(WHEN)」「誰か(WHO)」について簡単に触れておきたい。

- 発展的評価の目的（WHAT）
- 発展的評価が最も適した状況（WHEN）
- 有効なDE評価者であるために必要な能力（WHO）

これらのセクションでまず状況設定をしたのち、いよいよ発展的評価に関連する実践方法（どのように（HOW））に入っていく、この実践に伴う課題や問題をいくつか簡単に探ることで締めくくりにする。

| 表1: 起点と実践の内容 | | |
|--------------|-------------|--|
| 行動 | | 内容 |
| 起点 | 状況把握 | DE評価者は自身が関与するイニシアチブについて理解を深めるために、その初期段階においてイニシアチブが抱える課題及び機会、資源、利害関係者、そしてイニシアチブを取り巻く状況について調査を行う。 |
| | 関係構築 | DE評価者が活動をする上で、イニシアチブの利害関係者とのような関係を構築するかがDE評価者としての活動の質を左右する。それは、関係性によってイニシアチブにおける情報へのアクセスや利害関係者への影響力が変わるためである。そのため、関係構築はDE評価者としての仕事を成功させるうえで全ての礎となる。 |
| | “学習の枠組み”の構築 | イニシアチブの早期の段階において“学習の枠組み”を構築することが重要である。主要な利害関係者と共創する“学習の枠組み”は、イニシアチブが直面するであろう重要な課題や機会をマッピングし、それらに備えるための潜在的な学習領域に光を当て、フィードバックの仕組みを明確にすることで発展を導く手助けとなる。 |
| 実践の内容 | 見定める | DE評価者の重要な役割は、DE評価者が関わるイニシアチブの利害関係者自身が仮説を明らかにして検証し、自分たちのモデルについて理解を深め・改善し、そこで得た学びを共有し、学習することを尊重する文化を培うための支援を行うことである。これらの活動は、イニシアチブが直面する複雑且つ予測が困難な状況に対して、グループが状況適応型の意識・姿勢で臨み、それを維持することを可能にする。 |
| | 見る | DE評価者はイニシアチブを取り巻く状況を観察し続けるが、取り分けて次の点を意識する。(1)主な発展的な瞬間、(2)グループ内の力学、(3)構造、(4)グループの行動、(5)課題と機会・可能性。そうすることでDE評価者は、グループがレバレッジ・ポイントを特定し、自分たちの取り組みを検証し、そのイニシアチブの核となる意図や原則に忠実であり続けることを支援する。 |
| | 読み解く | 発展的評価において、このプロセスはグループが主体となって行い、DE評価者はあくまでファシリテーターもしくは補佐的な役割を担う。DE評価者はグループが広大且つ込み入った情報の中からパターンを特定し、新たな情報を取り込み、自分たちの取り組みに対する意味合いを考える手助けを行う。 |
| | 介入する | DE評価者はチームの一員としてイニシアチブに参画するため、発展の過程に影響を与えることができる。その方法は様々であり、(1)質問する、(2)議論を円滑化する、(3)情報を収集し提供する、(4)モデル化する、(5)行動を中断させる、(6)思い出させる、(7)新たな“つながり”を持たせることにより、グループの活動を形作る手助けを積極的に行う。 |

発展的評価 とは何か？

発展的評価とは何か？

発展的評価は複雑かつ創発的な状況におけるリアルタイムの学習を支援する必要性に応じて登場した。従来型の評価は、課題から解決への道筋が比較的明確な順序立ったステップで説明できる状況においてはうまく機能する（Gamble、2008年）。しかし、複数の利害関係者、高い水準のイノベーション、素早い決断、不確実性を伴うイニシアチブには、より柔軟な評価アプローチが必要である（Patton、2008年）。こうしたことから発展的評価が登場したのである。

発展的評価はいくつかの重要な点において従来型の評価とは異なる：

- ・ 第一に重視するのは外部への説明責任よりもむしろ、イノベーションや変化から学習することである。¹
- ・ 目的はリアルタイムでフィードバックを行い、学習を生み出すことで発展を促すことにある。
- ・ DE評価者はチームの一員としてイニシアチブに組み込まれる。
- ・ DE評価者の役割はデータ収集や分析にとどまらない。DE評価者は意思決定を支え、学習を促すなど、発展への道筋を形づくるために積極的に介入する。
- ・ 発展的評価はシステム力学を把握し、イノベーティブな方法や発想を明るみにするよう意図されている。
- ・ このアプローチは柔軟で、状況への理解が深まりイニシアチブのゴールが新たに出現することに合わせて、評価基準やモニタリング体制も新しいものに変化する（Westley、ZimmermanおよびPatton、2006年より翻案）。

¹ 説明責任は引き続き発展的評価の重要な部分である。しかし、説明責任に関する優先順位が監督的な立ち位置のものから学習やインパクトを裏付けるものへと移っている。

この評価形態の先駆者であるMichael Quinn Patton（2008年）は、発展的評価を次のように定義する：

「発展的評価とは、DE評価者とイノベーティブなイニシアチブや発展に携わる者との間の長期的なパートナー関係を意味する。発展的評価の実践においては、生成する状況に適応するためのフィードバックの提供や発展的な意思決定や方向是正を手助けするために評価の観点を伴う問いかけを心がけ、情報収集を行う。DE評価者はチームの一員であり、そのチームのメンバーは長期的かつ継続的に、常に改善、適応、自ら変化を生み出すことが求められる環境において、新たなアプローチを概念化し、設計し、試行するべく協力し合う。このチームにおけるDE評価者の主要な役割は、評価的視点の質問、データ、ロジック等を用いてチームで検討すべき事柄を明確にし、イノベーションに伴う次々と展開し発展するプロセスにおいて、データに基づいた評価及び、意思決定を促進することである」

發展的評価は
いつ実践される
べきか？

発展的評価はどのような状況で実践されるべきか？

ヒントとツール

発展的評価はいつ実践されるべきかについて、*A Developmental Evaluation Primer*（発展的評価読本：Gamble, 2008年）において示されている基準が参考になる。（*A Developmental Evaluation Primer*のpp.26-28、「Assessing Conditions for DE（発展的評価が生きる条件が整っているかを査定する）」を参照）。

当該の状況が発展的評価を実践するに値すると判断された場合、「Assessing Readiness（レディネス診断）」というツール（附録A）が発展的評価に対するグループの準備状況を診断するのに役立つ。

発展的評価は次のような状況に適している：

- 極めて創発的で不安定（例：環境が常に変化しているなど）
- 変数が相互に依存しており、非単線形であるために、計画を立てたり予測することが難しい
- 社会的に複雑で、様々な組織やシステム、および/または分野の利害関係者間の協力を要する
- イノベーティブで、リアルタイムの学習や発展が必要である（Patton, 2008年；Gamble, 2008年）

発展的評価は全てのイニシアチブに適しているわけではない。イニシアチブのDE評価者としての役割を請け負う前に、イニシアチブのメンバーと会って次のことを見定めること：

DEとの親和性：そのイニシアチブのおかれている状況は複雑で創発的か？グループは新しいアプローチを試行したいと考えているか？

評価をうける準備：イニシアチブはイノベーションや変化から学習することを重要視しているか（あるいは学習することの重要性を理解しているか）？（「Assessing Readiness（レディネス診断）」（附録A）を参照）

DE評価者はイニシアチブのどのタイミングから関与すべきか？

DE評価者はイニシアチブの初期、それも早ければ早い段階において投入されるべきである。DE評価者はイニシアチブの初期段階において、グループが実行可能な事柄を特定し、実行する際の指針を明確にし、そしてイニシアチブを取り巻くシステムの力学を描き出す手助けをするなど、重要な役割を担うことができる。このような作業がイニシアチブの強固な基盤を形成する上で不可欠なのである。また、DE評価者が早い時期から関与することは、彼/彼女がチームの一員であることを他メンバーに認識してもらう上でも有効である。

DE評価者には
どのような能力が
求められるのか？

DE評価者が効果的にその役割を果たすためにはどのような能力が必要か？

発展的評価を実践するのに最も適した人材は、評価分野の背景・経験のある者だと多くの人が推測するが、それは必ずしも当てはまらない。もちろん発展的評価において従来型評価の専門家が成し得ることも多くあるが、創発的なイニシアチブを取り巻く“不確実性”を許容できない可能性がある。DE専門家には様々な能力が必要とされるが、それらの中には従来型評価では一般的には活用されないものも含まれる。最低でも、DE専門家は戦略的思考、パターン認識、関係構築、リーダーシップといった内容にある程度精通している必要がある。

戦略的思考

複雑な状況においてグループは、自身を取り巻く状況を的確に把握できなくなりがちである。そのような際、DE評価者はグループが実行可能な事柄を特定し、実行する際の指針を明確にするよう導くことで、グループがイニシアチブの舵取りを出来るよう手助けを行うことができる。またDE評価者は、グループが良い結果が期待できる道筋を特定し、その道筋を進むために問いかけるべき“戦略としての質問”を設定する手助けを行う。このような活動には一歩身を引いて全体を俯瞰し、イニシアチブの目的や指針を明らかにする能力が必要である。さらにDE評価者が、イニシアチブに関わる分野に関する専門性を持っていること²はプラスである。その場合、DE評価者は、より戦略的コーチとしての役割を担うことになる。

パターン認識

パターン認識は、いくつか類似点のある現象をグループ化し、1つのカテゴリーとして認識する。例えば、“ラッシュアワー”は交通システムにおける人々の予測可能な行動をカテゴリー化したものである。このように、パターン認識は特定のシス

テムにおける広義の「ルール」や行動様式を理解し、我々が複雑性に直面した時にその状況を把握し対応する上で役に立つ。システムがどのように機能するかを理解することで、我々はそのような介入が効果的かを考え、変化を実現させるための方策を練ることができる。³こうした理由から、パターン認識はDE評価者にとって必要不可欠な能力である。DE評価者は移り変わる情報、関係性、活動等の様々な流れが存在する複雑な状況の中で、グループが最も重要なパターンを特定する手助けを行う。分析能力を活かして情報を分類し、生成する状況を特定し、グループの取り組みとへの影響を検討することで、グループの効果的な意思決定をサポートするのである。

関係構築

発展的評価においては、卓越した人間関係を構築するスキルが求められる。DE評価者はグループがその強みを生かし、生産的なチーム環境を維持するよう手助けできる必要がある。またDE評価者はグループにとって“聞かれたくない”問いを投げかけ、“聞きたくない”情報を提供し、イニシアチブが軌道から外れかねないグループ内の緊張関係に対処することもできないといけない。思いやりがあり、しっかりしており、そして洞察力のあるDE評価者は、高いレベルの信頼、信用、明敏さを持ち合わせた「批判的な友人」として、より役割をより上手くこなせると思われる。

サーバント・リーダーシップ

リーダーシップは通常、他のタイプの評価においてはあまり必要とされることはない。しかし、発展的評価においては異なる。それは、発展的評価においては評価がイニシアチブの運営の一部であり、DE

評価者はイニシアチブが形となるよう積極的にグループに働きかけるためである。そして、その働きかけが“どのように”実践されるかがDE評価者の仕事の質を大きく左右する。DE評価者は自らが主役となりスポットライトを浴びることなく、あく

DE評価者の経験談

「私が多用してきたのは、「どうすれば私はあなた方を最も上手くサポートできるでしょうか」と彼らに尋ねることです。時にはそれを「あなた方は何を学習したいのですか？何に興味があるのですか？何があなたを学習から遠ざけているのですか？」と表現することもありました」

までグループが主体として自らのアジェンダに取り組むよう手助けを行う（Greenleaf, 1970）ため、サーバントリーダーシップの原則を理解している必要がある。奉仕する姿勢を持つDE評価者は、イニシアチブが学習する組織として「難局」をより効果的に乗り越える手助けができる可能性がはるかに大きいのである。

その他の有用な能力

これらの核となる能力のほか、発展的評価の実践においては以下の能力やスキルが非常に有用である：

- ・ コミュニティとのつながり、および/または、専門領域の

2 原文では“domain expertise”。グループが影響を及ぼそうとしているシステムにおける専門的な分野のことを指す。

3 パターン認識と変化に影響を及ぼす力との関係に関する印象的な例として、19世紀の医師で医療行為において最も重要な変化のひとつに貢献したIgnaz Semmelweisの話に触れたい。産院におけるパターン分析に基づき、Semmelweisは医師らに妊婦を診察する前に手を洗うよう提唱した。19世紀には手洗いは標準的な医療行為ではなく、医師らは病人や死体からの致命的な病原菌を若い女性たちに感染させていたのである。このようにシステムがどのように機能しているかを理解することで、Semmelweisはシンプルな介入を導入することができ、ついには無数の命を救ったのである。<http://www.experiment-resources.com/semmelweis-germ-theory.html>

知識

- ・ 好奇心
- ・ 個人の価値や強み、組織全体の真価を発見し認める能力⁴
- ・ ファシリテーション能力
- ・ コミュニケーション能力（文書および口頭）
- ・ 時間管理の能力
- ・ 柔軟性、および、引き出しの多さ
- ・ アクティブリスニングの能力

發展的評価
はどのように
に実践する
のか？

発展的評価はどのように実践するのか？

発展的評価はどのように実践されているのか？端的に回答すると、それが機能するのであればどんな方法でも、となる。発展的評価は物事の文脈に応じた状況適応型のアプローチである。従って、既定のこれといった手法は特定されておらず、段階的な指示・説明も存在しない。“正しい”手法が存在するとすれば、それは必要と文脈、そしてそのイニシアチブが大切にする規律によって決定する。類似分野である組織開発、従来型の評価、社会調査、そしてコミュニティ開発などの領域から方法論を引用し、活用することができる。

発展的評価に関する段階的な指示を提示することはできないものの、DE評価者が発展的評価を実践する上で果たす役割や行動について概説することは可能である。以下のセクションでは、発展的評価の現場において共通して確認されたいくつかの重要な起点及び、実践の内容について探る。以下の内容があなた自身が直面している状況にどの程度参考になり、当てはまるか、DE評価者として見定める必要がある。

<起点>

起点はどこか？このセクションではあなたの役割の基盤を構築する上で役に立つ起点をいくつか考察する。それには次が含まれる：

1. 状況の把握 (Orienting yourself)
2. 関係構築 (Building relationships)
3. 学習の枠組みの構築 (Developing a learning framework)

これらの起点は、あなたが関わるイニシアチブの全体像を捉えやすくしてくれ、そしてどこに焦点を当てるべきか特定しやすくしてくれる。

1. 状況の把握

あなたがDE評価者として有効であるかどうかは、あなたがそのイニシアチブについて（イニシアチブを取り巻く広義の文脈を含め）どの程度よく理解しているかに左右される部分がある。より深いレベルで理解するためには、イニシアチブの早い段階から相当の時間を投資することが求められる。DE評価者は出来ることは何でもする。携わる分野について積極的に探究し、イニシアチブに関する重要な力学と、イニシアチブが影響を及ぼそうとしているより広範なシステムについて、理解を深める。既存の文書を見直し、利害関係者と面会し、問いかけを行い、簡単なインタビューを実施し、関連する研究を考察し、人々をお茶に連れ出し、利害関係者の分析を行う。状況、冒険（取り組み）⁵、冒険（取り組み）をともにする面々の詳細について、より理解を深めるためにDE評価者として出来ることは何でも行うべきである。

特にイニシアチブに初めて関わる場合においては次の問いについて探究してみると良い：

状況および冒険（取り組み）

- イニシアチブの一番の関心事は何か？そのグループはどのような事柄・機会について取り組もうとしているのか？
- そのイニシアチブはどのようにして生成したのか？何／誰が活動の中核を成すか？どのように取り組みのニーズ／機会は評価されたのか？どのように取り組みの焦点が決定されたのか？
- どのような資源（人的、社会的、そして財務的）を持っているか？
- どこに力が働きそうか？（どこに人々のエネルギーや焦点が注がれているか？イニシアチブのどの部分について人々は一番興味を示しているか？等々）インパクトを出すためには、どこに一番大きな可能性がある

か？てっとり早く結果を出すには、何が出来るか？

- どのような課題、ギャップ、障害が想定されるか？どのような個人的・組織的・社会的・商業的・政治的な障壁がありそうか？
- 活動地域内において、あるいは国レベルにおいて、他にどのような人々が同様の内容に取り組んでいるか？それらの取り組みとはどのようにつながっているか、また、どのようにつながっているべきか？
- 今まで、何が既に行われているか？それらの過去の取り組みや他の人々の取り組みから何が学び取れるか？

利害関係者

- 重要な利害関係者は誰か？（利害関係者にはパートナー、プログラムの受益者、資金供与者、政策立案者、諮問機関、ボランティア、反対者の声、中心となる意思決定者等々が含まれる可能性がある。）
- 彼ら／彼女らはどのように各々の役割及び責任を見ているか？
- 彼ら／彼女らはどのような期待、関心、そして思い込みをもっているか？⁷
- 彼ら／彼女らの興味関心の度合い、そして影響力はどの程度か？（附録B「利害関係者の分析」を参照）
- 彼ら／彼女らはそれぞれにどのように他利害関係者と交流しているのか？どこに対立があるのか？どこにエネルギー（活力・動力）があるのか？
- 彼ら／彼女らのリスクや失敗に対する忍耐／寛容さはどのくらいあるか？
- グループではどのように意思決定を行っているのか？

- グループ内のパワーダイナミクスはどのようになっているのか？誰が情報の管理（gatekeeper）をしている人で、誰が判断に影響を与える人（influencer）なのか？
- グループの持つ強みと弱みは何か？

我々DE評価者は、イニシアチブにおける自身の役割を確立しようと早々に行動に移りたいと思う傾向がある。しかし、イニシアチブの中核をなす事柄について状況を把握するために、最初に時間を費やすことが極めて重要である。

また、イニシアチブについて、高いレベルにおけるダイナミクス、関係性、影響をマッピングするなど、自身の理解を視覚的に分かりやすいように図化することも有効だ。これは状況が複雑になった際に大局を思い出す道具として役に立つ。さらに、イニシアチブに関わる際の起点としても有効である。理解が深まるにつれ、マップにはさらに詳細が充填され、不正確な点を是正することができる。

ヒントとツール

利害関係者の分析は、どのようなタイプ・レベルの影響や関心が存在しているのかを図で示すのに役立つ。それらの図は、ひいては多様な利害関係者とどのように関わるべきかを教えてくれるものとなる。

附録に「利害関係者の分析」というツールを含めた（附録B、p44）。

- 5 冒険には一定のリスクが伴う。そして、その見返りは期待できるものの、不確かでもある。冒険という言葉には、終点や最終的目的地というよりも継続した旅といった概念を想起させる。複雑なイニシアチブにおいては、我々は敢えてこの冒険という言葉を選んで使っている。それは、そのようなコンテキストにおいては、目標は固定されていないし、道のりは明確でも予測可能でもないからである。
- 6 人的資源とは、イニシアチブに専念する時間を持つ、適正なスキルを有した適正な人々を擁することを意味する。社会的資源とは、コミュニティのつながりとか影響度、信頼性、「門戸を開ける」度量などといったアセットを意味する。財務的資源とは、資金や金銭以外の寄付を意味する。

- 7 キーとなる利害関係者の一人ひとりが構造、戦略および/または運営の指針に対してそれぞれ期待や推測をするため、イニシアチブにおいてはこれらを早期に明確化することが重要である。これらに対応しないまま放置をすると、イノベーションや有効なプログラムの発展を抑制しかねない状況を生み出す。

2. 関係構築

関係構築は発展的評価において決定的に重要な意味を持ち、他タイプの評価よりもはるかに顕著な役割をもつ。その理由は以下のとおり：

① 情報へのアクセス：複雑なイニシアチブにおいて、データ収集は厄介になりがちである。発展的評価において従来の方法によるデータ収集は必要だが、それでは十分ではない。DE評価者はイニシアチブの非公式な場—カフェ、駐車場、廊下、そしてEメール上で下される決定も追跡する。DE評価者は関係する個々の利害関係者の目と耳を頼りにして、生成する課題や機会の特定に役立てる。DE評価者はグループ内の個人の対人的相互作用の質を判断し、グループで取り組みを実施するにあたり、関係破綻や活力のポイントを見極める。こうした全ての情報へのアクセスを持つためには、DE評価者はグループ内の個々人と強固な人間関係を構築していないと難しい。例えば、グループ内の人々がDE評価者の役割を理解していない、もしくは評価していない場合、彼ら／彼女らは生成する重要な発展的瞬間についてあなたを絡め、あなたに知らせようと考えないであろう。それはDE評価者としては明らかな痛手である。

DE評価者の経験談

「私が関わったプロジェクトのひとつで、経営陣のなかに多くの意思決定を行う小さなグループがありました。これらの話し合いは常にオフラインで行われ、ほとんどの場合において私はその話し合いについて何も知りませんでした。そうした内々のサークルに含めてもらうために、意図的な関係構築のための働きかけをほぼ1年間行い、ようやく信頼を得ることができました。その時まで私の役割は極めて限定的で受け身でした」

② 影響力：発展的評価はリアルタイムのフィードバック、学習、そして軌道修正を支えることを目的としている。これをDE評価者が行えるようになるための唯一の方法は、彼及び彼女が利害関係者と信頼関係を構築できているかによる。そして、多少なりともその信頼関係は人と人との関係の上になり立っている。

もし仮にあなたが関係構築を計画的に考えており、それをあなたの活動の重要な要素として捉えているのであれば、それはあなたにDE評価者としてより大きな機会をもたらす。あなたは水面下でイニシアチブに影響を及ぼすようなダイナミクスに触れ、効果的な意思決定の手助けをすることができるようになる。⁸

3. 学習の枠組み構築

もしあなたに評価の心得があるならば、指針となる評価の枠組みを構築することに慣れているだろう。しかし、目標が変化し続ける複雑で創発的なイニシアチブにおいては、従来通りの成果、目標や指標を事前に策定することが難しい。従って、そのようなイニシアチブには、従来の評価の枠組みは適していない。（少なくとも従来考えられてきたほどには適していない）。

それでは、評価の枠組みがない状況において、DE評価者たちは指針として何を用いることができるのだろうか？

8 DE評価者として、あなたは関係構築が容易な利害関係者だけでなく、その反対の利害関係者とも関係を構築する必要がある。我々は、イニシアチブの端で活動している利害関係者はグループの思考の影響をあまり受けておらず、そして現状にそれほど関与していない可能性があることから、価値のある見識や視点を提供してくれることがあることを知っている。同様に、不満を持っていたり、うまくいっていなかったり、そして協働するのが難しい人々も、イニシアチブに対するグループの理解を高めるような、異なる視点を示してくれる。

我々は、測定や査定を重視する枠組みよりも、学習の枠組み（learning

ヒントとツール

「迅速調査 (rapid reconnaissance)」や「迅速査定 (rapid assessment)」といった言葉は調査の設計に大規模な現場への投資を行わず、迅速に行う実地調査を説明するのに用いられる。迅速調査はその活動が存在するところへ赴き、観察や非公式な場におけるインタビューや調査を通じてデータを収集する（この文脈において、*sondeos*と呼ばれることもある）。迅速調査のより詳しい内容についてはMichael Quinn Patton (2002年) の *Qualitative research and evaluation methods* (定性

framework) を構築することを提案する。学習の枠組みはグループが取り組みを実施するに当たり、重要と思われる「課題」や「機会・可能性」を明確にし、(1)グループが何に気を払わなければならないか、そして(2)グループが何を学習する必要があるか、を特定する。学習の枠組みの基本的な機能は、学習する内容とプロジェクトの発展の方向性を設定するところにある。学習の枠組みにより、DE評価者はグループの活動を支援することに加え、彼ら/彼女ら自身がどこにエネルギーを注力し、何に注意をしていれば良いかが明確になるため、より戦略的かつ計画的になることができる。

理想としては、学習の枠組みの構成内容はグループによって作成されるべきである。そうすることによって、どのような情報が必要であり、それらの情報がどのように活用されるべきかという事柄がグループ内で共有され、合意された状態が実現できる。グループの手助けを行い、導く方法は沢山ある。一つは迅速査定 (rapid assessment) のテクニックを用いて情報を収集し、そしてグループと協力してそのデータを解釈するという方法だ。例えば、グループの面々にインタビューを行い、「課題」と「機会・可能性」について5個ずつ挙げてもらう。そこで出てきた内容からキーとなるテーマを抽出し、各テーマに関連する要素を洗い出すなどして、各テーマが自分たちにとって何を意味するのか、グループで考える。（もしそれが「課題」である場合、それは、これから私たちがどこにエネルギーや学習することに関して注力する必要があるかということについて、私たちに何を物語っているのか？）⁹こうしたプロセスから出現したテーマは1ページ程度の図にまとめておき、これからグループが複雑性という冒険を航海する際の“基準”もしくは“羅針盤”のように位置づけることができる。（附録Cはカルガリーでのイニシアチブ向けに構築した学習の枠組みの例を示している。

いうまでもなく、学習の枠組みは生きた文書である。都度、その時々学習すべき「課題」が反映されるよう、随時更新され続ける必要がある。この学習の枠組みにより、あなたはDE評価者として、あなたの時間やエネルギーをどこに投資すべきか正しく

判断できるのである。

<実践について (Practices)>

発展的評価者の主な役割は、リアルタイムの学び、意思決定と発展過程を支えることだ。その実践内容として、以下の4つの方法が挙げられる。

1. 立ち位置を見定める(Orienting)
2. 観察する(Watching)
3. 読み解く(Sense-making)
4. 介入する(Intervening)

それぞれの実践について、以下詳細に説明し、どのように日常業務の中に取り入れられるか具体的に提案をしていく。なお、これらの実践方法は段階的に順をおって進めるものではなく、同時進行または相互作用的に進めるべきものである。これらの全ての実践が、継続的な計画立案とイニシアチブの実施内容を決めていくのに大きな役割を担う。

1. グループの立ち位置を見定める (Orienting the Group)

複雑かつ急激な変化を伴う状況 (emergent situations) においては、現場の混乱に巻き込まれ当事者が俯瞰的な戦略を見失うことは容易である。そのため、発展的評価者の重要な役割の一つは、グループが、複雑な状況の中でも方向性を見失わないような「状況適応型の意識・姿勢」 (adaptive orientation) を取得し、保てるよう導くことである。

人間の適応能力の高さは、実際に起きている状況に対し、どれだけ正確に自分の立ち位置や進むべき方向を見定めるキャパシティがあるか、という点にかかっている。これは何も起きていない平時においても難しいことだ。目前で起きている現象をありのままに把握し、その特徴を正確にとらえた上

で頭の中でモデルを構築しようとしても、様々な要因がそれを妨げる。(例えば、個人の思考の習性であったり、文化的偏見、自己正当化、自己肯定など。) ましてや曖昧さ、混乱、急激な変化を伴う状況においては、正確な「状況適応型の意識・姿勢」を保つことは極めて困難であり (リチャーズ、2004)、だからこそ複雑な取り組みにおいて発展的評価者が担う役割が重要になってくるのである。発展的評価者は関係者が取り組みの枠組みや主な内容を特定し、精度が高くかつ包括的なモデルを構築するために試行するのを手助けする。この役割を通じて、グループがより大きなコンテキストの中での立ち位置を見定め、自分たちの役割と責任を理解することをサポートする。

発展的評価者は、グループが以下の4つのことを特定するのを支援する必要がある。

(ア) 方向性 (Direction)

複雑な状況下においては、計画と実施は同時進行することが多い。このようなプロセスを管理するには、発展的評価者が実施の取り組みが進むべき方向性についてはっきりとした認識をもっている必要がある。

明確かつ説得力のあるビジョンや方向性を描くことは、意外と難しい。なぜならば、細かく特定し過ぎたビジョンを掲げるとイノベーションが生まれる余地をなくし、もう一方で、取り組みの目的についてあいまいな理解しかもたない場合は、取り組み自体の存続意義をなくしてしまうからだ。発展的評価として、対象グループに「**実践可能な視点 (actionable focus)**」一すなわち、関係者にモチベーションを与えかつ方向性が明確になるような視点を取得するようサポートしなくてはならない。

「実践可能な視点」は

- i. 混乱の最中や不確実な状況下、意思決定プロセスをサポートし
- ii. 正式な方向性がまだ存在しない状況において、進むべき方向を導き
- iii. 関係者がそれぞれの取り組みを実践しつつも、グループ全体の理解を深めることを可能にする。

このような「実践可能な視点」を導入後もグループが、集団として意思決定を行い、前進することに悪戦苦闘した場合は、取り組みの方向性をより精緻化する必要があるだろう。

(イ) 指針 (Principle)

指針は、効果的に策定されれば、グループの行動基準として大きな影響力をもつ。指針に対して合意を得ることで、グループを活性化することができると同時に、そのグループにはっきりとした方向性と集中すべき焦点を示すことができる。このような指針は、特に外部環境が不確定の中、複雑な取り組みを実践する際に、大きな意義をもつ。自分たちの立ち位置でさえ不明で次に起こりうる事象も予測できない状況であっても、「**実践可能な視点**」と明確な指針があれば、進むべき方向や進捗を見失うことはない。これらは発展的評価にとっても強力なツールであり意思決定と実践の善し悪しを評価者として判断するためのガイド役となる。

(ウ) システムの特徴と境界線 (System features and boundaries)

そもそも発展的評価は、複雑な状況下においても、学びと進歩を促進させるために開発された。このような状況は、「もし～であれば、～だ。」というような簡単なロジックモデルによって表現できない。なぜならば、システムを構成している様々な可変的要素はネットワーク上のフィードバックループの中で相互作用するため、非単線形な現象を起こす。地域で変化を起こそうとしている主体者にとって、

このような状況下で活動することのチャレンジはどれだけ大変か理解できるだろう。そのため、発展的評価だ！

発展的評価者としての役割は、グループがシステム内の力学や相互依存性、存在しているモデルや創発的なつながり（キャンブル、2008）を把握することを手助けすることだ。システムを特定する手順に以下がある。

- 問題や機会を見出す
- システムの主要な要素を特定する（状況に寄与したり、影響を及ぼしたり、逆に影響を受けたりする要素）
- システムの動き方のパターンや、主要な要素がどのように、またどのような要因で機能するのか、またどのように他の要素に作用したり強化したりし、システム全体を安定化しているかを理解する
- システム内の変化の起点となりうるレバレッジ・ポイントを見つけ出す

フォスター・フィッシュマン、ノーウェルとヤン（2007）は、その著書の中で「システム内の主要素と相互依存性を理解・特定し、システムの機能を明らかにして変化をレバレッジする」ための分析フレームワークを開発した。このフレームワークは四つの部分に分かれており、その詳細は付録Dの「システムの分析フレームワーク」に書かれているが、個々の内容については前述の論文の中でより詳細に紹介されている。また論文の中では、個々の実践者それぞれが置かれている状況下において、フレームワークの4つの部分を特定し理解できるようになるための一連の質問が提示されている。もし今までにシステムマッピングなどの経

験があまりないようならば、ここから始めることが有用かもしれない。

システム内でのレバレッジ・ポイントを見つけていくにつれて、システムの機能を変えていくための様々な方法について考え始めることになると思う。グループにセオリーオブチェンジを明確に示せるように支援するのも、発展的評価者の役割の一つだ。比較的变化の乏しい従来型のプログラムモデルと違って、発展的な取り組みは時間が経つにつれて変化し、進化する。グループが学びを蓄積すれば、取り組みの前提となった条件を確認、変更、あるいは覆すことも起き、当初わからなかったことに対し、より具体的な情報を得ることに成功する。

組み立て式おもちゃ方式 (The Tinkertoy Approach)

「モデルを構築する」ことは、どのようなことを指しているのか。セオリーオブチェンジについて？それともシステムの中での主要な介入するポイントについて？指針やパラメーターのこと？最低限の仕様について？可変的要素の相互依存性について？これらの一部あるいは全てが、モデルを構築するための材料と考えられる。「モデル」を思い浮かべるとき、それは取り組みについての1ページの概要説明よりは、業務を理解するための全ての情報のシンセシス（統合）と考えたほうが有用だ。まるで組み立て式おもちゃのように、あなたのモデルはありとありとあらゆるピースを組み合わせた結果であり、個々のピースのつながり方があなたのモデルの形や奥行きをもたらす。

システムマッピングとモデル構築は時間と労力が必要

私たちの通常の思考や現実の抽出と考えられている「モデル」は、実際に眼前に展開する現実世界を的確に診断したり行為をデザインするはあまりにも単純化されすぎていて不十分だ。現実世界に即したものに近づけるには、労力と鍛錬さらには正確な観察と考察が必要不可欠だ。グループは、システムマッピングとモデル構築の反復プロセスにおいて忍耐と謙虚な姿勢、そして好奇心を保てるよう、発展的評価者がサポートすることが肝要だろう。

留意点

モデルを一旦構築してしまうと、私たちはそのモデルに固執してしまうがゆえに、そのモデルの改善を遂行しにくくしてしまう傾向がある。私たちはそのモデルのためのエビデンスしか見えなくなり、モデルに対して疑問を抱いたり見直しを検討させるようなことは視野に入らなくなる。この傾向は発展的評価者がよく認識すべきことであり、グループにおいても、評価者自身にとっても十分留意すべき点である。常に、モデルやセオリーに反するエビデンスを積極的に探し、それらの組み立てにおいて誤ちはないか常に確認しないとけない。

(エ) 戦略と進捗マーカー (Strategies and progress markers)

戦略の策定、現場での試行と（そのフィードバックによる？）戦略の精査の一連の過程は、システムマッピングやモデル構築の中に本来組み込まれているものであるが、発展的評価において非常に重要なことであるため、あえてその部分をここで抽出しておきたい。取り組みに対して評価者は、戦略的なコーチ役としての役割を担い、より展望が開けそうな方向性を示したり、その方向性に進んだ先の効果を評価することになる。イノベーションは一つの方法に限定してしまうと生まれないことが多いから、グループは複数の方法を同時に試さないといけない。評価者はその中から成功する方法を見つけ出し、グループが正しい選択をするよう導かなければならない。

またコーチとしての評価者には、グループが具体的な戦略の成否を判断し、その戦略がいかにより大きな試みに貢献できているかを理解できるように「進捗マーカー」あるいは指標を設定するとい

う役割もある。進捗マーカーは、行動、活動及び関係性の中で観察可能な変化と定義づけられる。「進捗は計画通りか？予測していた変化がみられているか？検討すべき改善点や修正点はあるか？」等の質問に対しての答えを提供する。発展的評価において進捗マーカーは、関係者と進捗を確認したり、全体のアセスメントに役立てたり、観察やフィードバックの視点として活用される。

複雑かつ急激な変化を伴う状況において進捗マーカーを設定することは一筋縄ではいかない。まず取り組みが進化するに伴い、指標も変化することが予想される。次に、多くの指標は測定が難しく、指標の成果が取り組みに起因するものかどうかの証明が煩雑になる。このような制約にあきらめず、評価者は進捗マーカーの設定はそもそも煩雑な作業であることを一旦受け入れ、より精緻なものへの追及を続けてもらいたい。（残念ながら多くの場合、測定しやすさあるいはわかりやすさで進捗マーカーを特定され、本当に意味のある測定マーカーが選択されないことがしばしば見受けられる）

2. 観察する

発展的評価の実践へのチャレンジの一つは、そこで扱わなければならない膨大な量のデータの管理だ。限られた時間の中で、どこに焦点を絞ったらよいか、決めないと前に進まない。しかし、グループと一緒に方向性を特定し、システムマッピングを実施し、指針について合意し、最初の戦略と指標を特定した一連の作業が、自分の立ち位置をどこに置き、何を観察すべきかを定めるための判断材料となる。また策定した「学びの枠組み（learning framework）¹⁾」も焦点を絞るうえで多いに参考になるだろう。

¹⁾ 「学びの枠組み」とは学びやプロジェクト開発の方向を定めるためのツールである。発展的評価の枠組みとして、主なチャレンジと可能性を明示し、①対象グループが進歩するにつれ何に着目したほうがいいのか、と②対象グループが何を学ばないといけないのかを示す（p. 31）。

発展的評価者の存在は、目の前で展開されている状況について意味のある情報フローを継続的に担保するために、必要不可欠だ。評価者が観察することによって、グループは自ら立ち位置を見定め、レバレッジ・ポイントを発見し、投入について判断し、取り組みの実施理由と指針に忠実に活動し続けることが可能になる。また発展的評価では、プロジェクトの「学びの枠組み」で挙げられている視点に加え、取り組みの中では以下5つの要素に着目すべきだ。

➤ 重要な発展的な場面 Key developmental moments

「発展的な場面」とは取り組みがある方向に大きくシフトしたり、進捗したりする場面や、物事の本質が見えたり、戦略的洞察を得られたり、セレンディビティを体験したり、様々な縁が繋がったりする場面のことを指す。マイケル・クイン・パットン（2008）は「重要な発展的な場面」は正式な会議などの最中に起こることはなく、むしろインフォーマルな場面で起きると指摘している。シャワーを浴びているときにある発想をひらめいたメンバーは、それを共有するために他のメンバーに連絡を取る。この二人がもう一人と一緒にコーヒーを飲みながら詳細を決めていく。その結果、正式な計画として発表されるかどうかは別として、関係者間では発想が固定してしまい、その発想の発展に評価者が効果的に関与することは難しい。

評価者は全ての「発展的な場面」に関与する必要はないが、肝心なものに関しては、できる限りサポートできる立場でいるべきだ。そのため

に、私たちの経験上必要なものが以下2つある：

- ① **関係構築**：もし関係者が評価者を信頼しその役割に価値を見出しているのであれば、インフォーマルな意思決定の場面においても関与させてくれるだろう。
- ② **グループの意識**：前述のような近しい関係性を評価者と構築することを関係者が慣れていない場合は、グループ内のインフォーマルな協議や電子メールのやりとりに評価者を含めることは当然想定されていない。評価者に対しての先入観をとりのぞくためにも、グループの側では、評価者にも情報がいきわたるよう、最初は控えめに催促したり、具体的な成功事例を示したり、ポジティブな行動を奨励したり等、工夫をしないとイケない。発展的評価者が取り組みの発展的な流れを促進させる役割を担っていることが証明できたら、自然とグループの意識も変わってくるだろう。

➤ **グループ内の力学 Group Dynamics**

最善の取り組みであっても、関係者間の対立、誤解、コミュニケーション不足、不信感によって成功がもたらせない時がある。一方で、進捗が遅れている取り組みであっても、グループの強みややる気を効果的に導きだすことによって、進捗を早めることも可能だ。これらの状況を踏まえると、評価者としては対象グループのやる気やコミュニケーション方法そして力関係に対して十分留意する必要がある。以下が観察すべきところだ。

- ✓ **会議中の力学**、主に関係者の身振りや仕草、語られている内容、声のトーン、笑い、間合い、油断、気持ちの高まり、中断、質問、繰り返し欠席するスタッフの存在、権力闘争等。

- ✓ **二つ以上のシステムが統合されたときは**、評価者として観察したり手助けするには絶好の機会となる。なぜならば、各システムを構成している個人は、情報を解釈したり伝えたりするのに、それぞれ異なる方法をとるからだ。視点や優先順位、行動や価値観、力や資源の形態も異なる。このような状況は基本望ましいものであり、多様性がイニシアチブをより強固なものにすると考えられるが、一方でこのような多様性がシステム間の緊張関係を招くこともある。発展的評価者はそれぞれのシステムが統合による衝突や誤解を予知し、防ぐための準備を手助けすることができる。またもし問題が生じた場合は、可能性を引き出しながら解決につなげることができる。
- ✓ **力学**：誰が議題を決めているのか、誰の声が反映されているのか、どのように意思決定がなされているのか、誰がその過程から外されているか等。
- ✓ **学びに関しての力学**：組織文化が学びを促進させているか？人々はリスクをとることを奨励されているか？失敗したとき、どのように扱われているか？チャレンジについて率直に議論されているか？学びが共有されているか？

- ✓ インフォーマルな情報のやりとり：自然に形成される派閥や対立が起きるところはどこか？ 共通理解の情勢が容易なところと誤解を招きやすいところは？ システムにとって大切なアイデアはどこで生まれ、どのように推進されるのか？ 電子メールではどのような協議や意思決定されているか？ このような情報のやりとりは誰が始動させているか？ 誰が参加しているか？ 誰が外されているか？

➤ 社会構造・仕組み

社会構造は（例えば、委員会、改装、人員配置、職務分掌）はイノベーション、コミュニケーションや意思決定を促進することも阻害することもできる。そのため、発展的評価においては社会構造を観察することは肝要だ。大きな官僚制度に働いた経験をもつ人は誰でも、上意下達で統制された組織構造が、個人のやる気やリアルタイムな意思決定を行うキャパシティに対し、どのような影響をもっているか指摘できるだろう。もう一方で、組織の構造が不十分だと、グループはまとまらず、低迷しがちだ。発展的評価者の観察と介入を通じて、取り組みの構造が、学びを促進し、関係者に多岐にわたるかつ意義のある関わり方を提供し、そして効果的な意思決定が行われることを確実にすることができる。

私たちが以前関与していた複数の現場を持つ取り組みにおいては、早い段階から各現場に運営委員会が設置された。発展的評価者は、これら運営委員会がどのように機能していたか丁寧に観察したところ、5カ所中4カ所において、運営委員会が推進力を損なっていると結論づけられた。発展的評価者は、もっと柔軟な運営制度への移行を支援した。

前述と同じ取り組みにおいては、人員配置が問題となり、取り組み全体の推進力を損ないコミュニケーションを阻害

させる要因となっていた。各現場では取り組みの担当者として調整員を雇用していた。調整員のコミュニケーション能力が高く、参加型な意思決定プロセスを進めているところにおいてはこの人員配置は成功したが、多くの現場においてはこのような人員配置が速やかなコミュニケーションや意思決定を阻害していた。発展的評価者は、このような構造的課題に対し、グループが対処できるよう一役を買った。

➤ グループの行動

複雑な状況においては、成功率を高めるために実施しなければいけないことが無限にあるため、実際に行動に移すことを怯んでしまうことがある。しかし、行動に移さない限り、学びはない。発展的評価はグループに、「実施しながら学ぶ」という実施と学びの反復プロセスの重要性を理解してもらうための重要な役割を担う。もし対象グループが議論ばかりして行動に移せずにいるのであるならば、行動することを勧めよう。小さな行動でもグループを活性化させ、学びの機会を創出することができる。

➤ 生成する課題と機会の可能性

複雑なシステムにおいては、可変的要素が相互に関係性をもっているため、一方に変化があった場合は他方にも影響が及ぶ。即ちシステム内では、一つの行動の結果として新たな課題と機会が引き起こされる可能性がある。発展的評価者は対象グループが生成する機会を認識し、また課題を予測するために重要な役割を担う。既存の取り組みを発展させるためのプロセス、即ちシステムの特徴である行動パターンの記録や、簡易な調査手法による情報収集などを行えば、取り組みにとっての潜在的課題や機会を特定す

ることもできるようになる。

3. 読み解く (sense-making)

複雑な取り組みにおいて生成された広範囲かつ込み入った数々のデータを読み解くことは、極めて困難な作業を伴い、洞察力・想像力・鍛錬と厳密さが求められる。状況を読み解く作業は分析と統合という二つの段階に分けて進められる。

➤ 分析

発展的評価においては、状況を読み解くことはグループ全体で行われるプロセスだ。発展的評価者は、対象グループが目にあたりしている状況をどう読み解き、学びを既存の活動に反映させるかを支援する。この読み解くプロセスを評価者個人からグループ全体の責任として移行することによって以下のこと可能になる。

- ✓ グループのメンバーの評価的思考のキャパシティを高めることができる
- ✓ オーナーシップを高める
- ✓ 結果の理解度を深める
- ✓ 結果が実際活用される可能性を高める (パットン、2008)

発展的評価においては、グループ全体がデータを読み解く責任があるとしても、全ての分析の段階で全員を巻き込まなければいけないということではない。評価者として、他のグループメンバーがデータを手に取り、読み取れる傾向を言葉に表し、それぞれの業務にどのような影響が予測できるか検討してもらおう、意図的に関与を促すことが有用だ。

データを分析する方法を学ぶには、多少の時間と手間がかかる。もしデータ分析に着手するのが初めてな場合は、別

添Eで挙げている文献を事前に参照されることを強く勧める。また下記のような質問を回答しながら分析を進めるといいだろう。

- ✓ どのようなパターンやテーマが抽出できるか？
- ✓ このようなパターンから外れたデータはあるか？（もしあるならば、逸脱したデータを説明する要因はあるか？
- ✓ 別の手法で収集されたデータにおいては、同じような傾向あるいは異なる傾向の結果がみられるか？その理由はなぜか？
- ✓ 結果に対し、既存の説明に代わる説明はあるか？
- ✓ データの限界は何か？
- ✓ 予測に反した結果はあったか？（もしあった場合、どのように説明するか？）
- ✓ 結果は理解（納得？）できるものであったか？
- ✓ 結果は（取り組みの設計の前提となった）先行研究の理論と一致しているか？
- ✓ 結果から導きだされる追加で調べるべき質問は何か？
- ✓ 結果をもって、モデルについてどのようなことが言えるか？モデルの改善されるべきところは何か？
- ✓ これらの結果はどのように活用されるべきか？

➤ 統合 (Synthesis) :

データの統合とは、収集・分析したデータをグ

ループにとって意味のある形に取りまとめ、将来の発展のために活用されやすくするための作業だ。ここでも発展的評価者は、グループが大切な情報、発展の転機、課題や学びを記録し、それらを継続的な学びと取り組みへの反映を促進できるように働きかけることが求められる。発展的データを取りまとめる方法としては様々な手段がある。正式なレポートもあれば、映像記録、事例やビジュアルマッピング、非公式なメモ、表計算やグラフ、写真等。取り組み側のニーズを踏まえて、どの手段の組み合わせが適切か判断すべきである。

ここで最も大切なことは、結果が活用されることだ。グループの学びの優先順位や関心に合わせて、手段を選択すべきだ。（パットン、2008）

4. 介入 (intervening)

従来の評価とは異なる、発展的評価の重要な方法のひとつが、評価者がチームのメンバーとして参加し、発展的プロセスに影響を与えたり、方向づけたりする機会を持つという点である。グループは、時として、行き詰ったり、脱線したり、落胆したり、困惑することがあるが、そのような時に評価者の助けが必要となる。発展的評価者からの介入は、様々な形を取ることができる。次ページ表 2に介入の一般的な形態についてまとめてみた。どのような形態を取ったとしても、すべての介入には慎重な傾聴力、巧みなコミュニケーション力、そして一定の謙虚さが必要とされる。また介入する場合は、強みを特定したり、上手くいっていることを強調したり、機運を盛り上げたり、「やればできるんだという文化」(culture of the possible) を作るような称賛型アプローチ (appreciative approach) の方が有効である。

| | |
|--------------|---|
| 質問する | 的確な質問は、新たな展開への可能性をもたらし、認識や懸念点を明らかにし、思考を追及させ、価値観を表面化し、共通項をハイライトし、発展の阻害要因となりうる相違点を特定させる。 |
| ファシリテーションを行う | 質の高いファシリテーションと関連づけられている実践方法は全て発展的評価に適用できる。例えば、傾聴する、認識を明らかにする、明確にする、統合する、多様な意見が反映されていることを担保する、学びを促進させる、等。 |
| 情報を提供する | システムに情報を提供することも介入にあたる。これは様々な方法で行うことができる。例えば関係者を対象に対立や懸念点などについてヒアリングを行い、抽出したテーマをグループに共有する等。また、将来性が期待されている実践について調査を行い、補完的な取り組みや有用な資源、あるいは外部環境の分析等を通じて、グループに情報を提供する。 |
| マッピングとモデル構築 | グループが机上のモデルを言語化し、拡大させ、具体化し、修正するのを支える。発展的評価は、認識を明らかにさせ、視覚的に政治的、経済的、社会的、文化的な圧力や、つながり、障壁、レバレッジ・ポイントのマッピングするのに、とても重要な役割を果たす。 |
| 一旦停止させる | 時には行動を一度停止させることが、全体に有用なこともある。例 |

| | |
|---------|---|
| | <p>えば、様々なアイデアが発案されているにも関わらず、充分検討される前に却下されてしまったり、ある関係者が一方向に突っ走ってしまい、誰もついていけなかったり。発展的評価者はグループに対し一旦全てを停止させ、その場で一番必要とされている行動のみをサポートすることもできる。</p> |
| 思い起こさせる | <p>複雑な状況の混沌の中では、取り組みのそもそもの意図や合意された指針からかけ離れてしまうことは容易である。グループは従来の活動意義を見失い、次に訪れる機会だけに目がいってしまう。発展的評価者は、関係者の思考と行動を、従来のビジョンやバリューとアラインメントを図ることを手助けする。</p> <p>もう一つの「思い起こさせる」役割は、過去の失敗や成功を記録し、グループがその経験から学べるように支えることだ。取り組みの背景や歴史を前面に出すのも「思い起こさせる」作業の一環だ。過去の意思決定がどのように、またどのような理由で下されたことを理解することは、新しいメンバーや似たような活動をしている関係者にはとても有用な情報になる。</p> |
| 仲介する | <p>仲介とは、人、組織、資源、アイデア等とグループをつなげることだ。どのような発展的評価者でもできることだが、影響力をもたら</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>そうとしているシステムに関して事前に経験や知見があるとより効果的な役割を果たせる。また評価者は、グループがまだ活用しきれていない社会資源（既存のコネクション、）を特定することも手助けする。</p> |
|--|---|

➤ 介入の優先順位

トリアージは、発展的評価の重要な概念のひとつである。複雑でかつ協働で行われる取り組みにおいては、取り組むべきことが広範囲にわたる。先進むことを妨害する者、次第にやる気をなくすパートナー、自分の意図を押し通そうとする意思決定者、情報の流れを阻害する調整員、互いに潰し合う関係者が存在する。もし評価者が介入して自らが改善できると感じていることすべてに取り組んでしまったら、そればかりにかかりきりの仕事になってしまう。更に困ったことには、評価者と一緒に働いている人々が反乱勢力を作って、評価者を押し出してしまうことも起こりうる。現場を訪問する時、発展的評価者は非常に多くの介入の種類を使えるが、慎重に活用しないとイケない。

一見直感に反しているが、ポジティブな介入に対しても同様のことが言える。賞賛や励ましの言葉も使い過ぎると効力がなくなる。従って介入する際には、最も大きな脅威や機会に対して最初に取り組むよう、前もって優先順位を決めておくことをお勧めする。その後、もしうまく立ち回る余裕があるならば、次に重要な課題に対して取り組み始めるという進め方がよい。

➤ 多段階による介入（問題の解決）

介入の中にはシンプルなものもある。この場合、評価者が有意義な質問を尋ね、重要な情報を引き出し、変化を起こすことで、システムを前進させることができる。一方で、より複雑な介入も存在する。私たちが携わった国家レベルでの取り組みでは、一連の介入が必要と思われる問題があり、解決するためには、その介入と介入の間に多くの内省と学びが必要であった。

意図的に段階的な介入を実施し、戦略的に時間間隔を置くことで、次回の介入を策定する前に、システムが小さな努力に対して調整したり、それまでに起きたことを評価者が観察することができる。

段階的な介入には以下の様なものがある。

1. 具体的な課題やより明確な分野を特定する
2. 課題をよりよく理解するのに必要な情報収集の方法を割り出す
3. 情報を収集し検証する
4. 情報をシステムに上手く流し込む方法を考える
5. 情報や提案を関係するステークホルダーに戦略的に伝える
6. 介入の結果をフォローアップする

これらは、当然反復しながら進めるプロセスである。介入をフォローアップする時に得た情報は、次回の反復するプロセスを通して伝えるための新しい知識となっていく。

課題について (Challenges)

Jamie Gamble (2008)は、彼の発展的評価の入門書の中で、発展的評価に関する多くの問題点や課題について議論している。

それらは以下の項目が含まれている：

- ・信頼性についての見方
- ・曖昧さと不確実性
- ・データ量
- ・持続可能性・評価キャパシティの構築
- ・結果重視の視点の堅持

私たちが以前関わった複数の現場で実施したケーススタディでは、上記にあげた全ての課題やその他の課題の様々なバリエーションを経験してきた。追加の課題については、以下に簡潔に解説する。

➤ 客観性

発展的評価が特定の取り組みにそもそも組み込まれていることは非常に好都合である。それにより、私たちは取り組みについてより詳細に深く理解する機会を得ることができる。しかしながら、そのような親密性は、評価者の客観的であろうとする能力を損なわせる恐れがある。評価者は、厳密に分析するにあたり、絶えず厳しい姿勢で臨むため自制心を働かせなければならない。

方法論的な規律に加え、以下の項目に留意することによって評価者としての客観性能力を養うことができる。

✓ 一般的なバイアスについて理解する

一般的なバイアスについてより理解を深めることは、評価者の解釈プロセス (meaning-making) において、潜在的な盲点や不十分な点を発見する最初のステップとなる。

以下に、あなたが検討したいであろうバイアスの例を掲げておく：

- 認識バイアス (framing bias)：価値観や信念、既存概念、感情のフィルターによって、出来事

や関係、情報を評価者がどのように解釈するか影響を受ける。

- バンドワゴン効果：自分自身で分析することなく、他者の行動や考えに合わせてしまう。
- 自文化中心主義 (エスノセントリズム)：物事や出来事、行動等を解釈する時に、自らの文化的な枠組みを基準にする。
- 確証バイアス：自らが確信していたり真実だと思っていることに選択的に気づいたり、その考えを支持するエビデンスばかり目が行ってしまい、反証するような証拠を無視する
- 選択バイアス：代表的ではない個人やグループに基づいて一般化してしまう。

✓ 読書や内省で自己認識力を高める

発展的評価はハイレベルの自己認識力が求められる要求水準の高い業務である。定期的に自らの感情や解釈、信念や価値観をじっくり向き合う時間を取ることで、自己認識をより深めることができる。書籍や文献を読むことで自らの考えに疑問を持ったり、新しいアイデアに触れたりすることができ、あなたの理解度が高まる。(おまけに書籍や文献はアイデアやインスピレーションを提供するので、評価者のやる気や集中力を回復させるのに役立つ。)

✓ 同僚との学習コミュニティや発展的評価メンターを活用する

他の発展的評価者が相談役となり、評価者の解釈を検証したり学びを共有することができる。より経験豊富な発展的評価

者や安心して取り組みについて議論できる相手と繋がることは、アイデアを一緒に振り返り、評価者の実践を改善することに役立つ。

✓ **自分の見解を検証するために、他のステークホルダーと手短な確認作業（check-ins）を常に実施する。**

発展的評価者は第一印象を元に急ぎすぎないように慎重にならなければならない。先に進む前に自分の見解を検証するために、同僚やステークホルダーと確認作業を実施することを習慣づけるべきである。確認作業に多くの時間を掛ける必要はない。簡単に電話で済ますこともできるし、機会を狙って実施することもできる。（例：コーヒーブレイクなどにおいて）自分自身と似たような考え方をする人を見つけることで安心することもあるが、特に自分と異なる視点を探し求めることが重要である。評価者の客観性を高めようとするプロセスにおいて、評価者の最も重要な支持者となるのは、自分とは全く異なる人生経験を持つ人物であるだろう。彼らは現行の現象を見るのに全く異なるレンズを提供してくれる。

➤ **ポジショニング**

私たちが以前関わった複数の現場で実施した取り組みでは、発展的評価者は様々なポジショニングを行っていた。ある者は外部コンサルタントの様に振る舞い、ある者は内部で採用された様にしていた。私たちの経験上、発展的評価者の立ち位置に関して理想形というものには存在しない。どの立ち位置であっても各々に課題がある。表3で、各ポジションごとの主な課題点を共有しておくので、ある程度事前に課題を想定してリスク回避されるよう期待する。

| ポジショニング | メリットとデメリット |
|----------|--|
| 発展的評価者が組 | <ul style="list-style-type: none"> ● グループ内部のスタッフは、発展的評価者として信用を得るの |

| | |
|------------------|--|
| 組織内部の職員 | <p>に時間がかかる。組織の中で評価に特化した役割を果たしていなかった場合、そうなる可能性が高い</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 客観性が低いと思われがち ● 「圧力に逆らって真実を話す」キャパシティは、自分の仕事を守る必要性から制限されるかもしれない ● 組織内の役割を同時に果たすことが期待されており、発展的評価者としての役割を充分果たせないことになるかもしれない ● 人間関係のパターンがすでに確立されてしまっていることは利点となりうる。もう一方で、それが問題を起こすこともある。 ● 内部者にしか得られない情報にアクセスできる ● 現場に近い場所にいるので、新たな展開があるとき、直接観察できる機会を充分もてる |
| 発展的評価者が外部コンサルタント | <ul style="list-style-type: none"> ● 内部の力学や過去のことを知らないため、外部コンサルタントはより客観的あるいは中立的であると思われる ● 内部者しか得られない情報はあまり持っていない ● 外部者は、他の職員との関係性を構築したり、重要な情報を得るのに、より多くの労力をかけないといけない ● もしコンサルタントが同分野において経験を積んでいるのならば、取り組みに比較材料をもっているうえ、より大きな情報ネットワークから引用できる。 |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 組織内のコミットメントが発展的評価以外にないため、業務に集中できる。 ● 外部コンサルタントのほうがより費用がかかるため、取り組みとの関わり方に制限をかけざるをえない |
|--|--|

➤ **時間配分 (TIME ALLOCATION)**

あるシステム内の重要な変数間にある機能的な関係性を正確に捉えて理解する時間は、非常に重要である。私たちの日常業務やルーティーンは、通常このような緩やかで細やかな作業に適していないため、人々の期待を裏切ることも少なくない。私たちの経験では、クライアントは従来型の評価に慣れているため、往々にして一定の期間内に発展的評価の結果を期待している。しかしながら、発展的評価は時間がかかるものである。発展的評価とは、単に現場に飛び込んでデータを収集し、レポートを書いておしまいではない。評価者は、自ら取り組みに入り込み、会議に参加し、通信を追跡し、新しいモデルについて何度もテストを繰り返して開発し、ステークホルダーと協働して複雑なシステムについて理解し影響を与える。こうした作業は時間がかかるものであり、通常何か月というスパンではなく、何年もかかるものである。(私たちが引き受ける発展的評価の契約のほとんどは平均3年間である。)

もう一つの関連する課題は、発展的評価では事前に決められた成果物に時間の見積もりを紐づけられないところである。発展的評価は、継続的な発展を支援するように設計されているため、必然的に創発的にならざるを得ない。発展的評価は大まかな成果物 (例：学習フレームワークを開発する、グループ判断力養成セッションを年3回ファシリテーションする等) に合意することができても、取り組みの過程でどのように時間が使われるかを事前に正確に知ることはできない。作業と時間の使い方は、進行中に折り合いをつけていくものであり、従来型の評価契約よりも、更はずっと柔軟な契約関係が必要となる。このことは、資金提供者やクライアント、特に発展

的評価のなじみがない関係者にとっては、気後れしてしまうことなのかもしれない。

➤ **否定的な反応 (NEGATIVE REACTION)**

総括的評価を実施する時、評価者が評価結果を提出すると次の契約に移ることになる。一方で、発展的評価においては、グループにとって不愉快で気まずい情報を持ち出した後でも、評価者はチームの一部として機能し続けなくてはならない。このことは極めて難しいことである。私たちの複数の場所での取り組みに携わった評価者の一人は、一部の実践を変更する必要があるとフィードバックをしたのだが、彼女の言葉ではそれを「最悪の日」と形容している。彼女はある意味、自らが努力したことに対して罰され、その動きはチームの他のメンバーとの関係を危機にさらすことになった。

不愉快な情報をいかにシステムに取り込んでいくかを解明するのは、ある種職人技であり、すべての発展的評価者がその能力を開発すべきである。しかし、例えその作業を礼儀正しく配慮して行ったとしても、反撃にあうことがしばしばである。関係性の悪化に対してどのような対応をするのが重要である。それは、継続中の取り組みの状態に対してのみならず、評価者自身の精神面や感情、プロフェッショナルとしての状態についても同じように重要である。困った時に相談できる信頼する同僚やメンターを持つことはとても大切なことである。

別添A 発展的評価の導入に対する準備状況を確認する

対象となっている取り組みを評価するのに、発展的評価が適していると判断されても、団体側がこのような評価を実施するのに十分な準備が整っていない可能性もある（主要な関係者からの協力を得ていない、団体がリスクに対して回避的、失敗を通じての学びを支えるような組織文化の欠如、意思決定プロセスが参加型ではない、等）。これらの状況にある場合は、評価者としてグループの発展的評価におけるキャパシティを開発しながら協働していくことを選択するか否か検討しなければならない。

発展的評価に向けてグループの準備状況を確認するには、以下の質問を通じて検討することができる。


- ✓ 発展的評価の賛同者はいるか？（もしいない場合、賛同者を増やすことを手助けしてくれるリーダーはいるか？）
- ✓ グループの組織文化は学びを促進させているか？（失敗をどう扱っているか？フィードバックをどう処理しているか？リスクをとることをよしとしているか？信頼関係は存在しているか？）
- ✓ イノベーションを支えるために適切なリソースを配分することに前向きか？
- ✓ グループ内のリーダーは、参加型プロセスの必要性を理解しているか？（意思決定はどのようにされているか？グループ内の力関係はどう働いているか？）
- ✓ グループは複雑な状況下での活動経験はあるか？
- ✓ 新しい方法に適応するため、グループの中の構


造（例：表現、規則、ルーティン、手続き、等）を変えることに前向きか？

- ✓ 主要な関係者団体の価値観や実践経験は、取り組みの指針や必要なキャパシティとつりあっているか？
- ✓ プロセスに干渉するような課題はあるか？（例：グループ内の闘争、不明確な指令、不安定な財政支援）
- ✓ 主な課題、抜け落ちている箇所、阻害要因となりうるものは？

別添B 関係者分析

地域での取り組みにおいて、関係者の関与を促すことは必要不可欠だ。下記の表は、関係者を、影響力（システムに対しての影響力）と関心（取り組みへの関与の度合い）という二つの側面から分析するのに活用できる。様々な異なるタイプの関係者の関与を促しコミュニケーションをとっていかなければいけないため、それぞれの戦略を検討するのにこのような表を活用できる。

| 関係者分析：影響力対関心のマトリックス | | |
|---------------------|--|--|
| | 影響力をもっていない関係者 ←  強い影響力をもっている関係者 | |
| 高い関心をもっている関係 | 高い関心、低い影響力 取り組みに関与できるキャパシティを高めるようサポートする必要がある。特に、プログラムの参加者のよ | 高い関心、高い影響力 評価結果の活用が一番期待されている関係者。このような関係者が主に「主要なアクター」として、自分たちで活用するに加え他の |

| | | |
|---|--|---|
|  関係をもっていない関係者 | 者に、評価結果の影響をうける可能性があるなら、なおさら。 このような関係者が評価に関与することによって、評価の多様性が高まる。 | 関係者の注目を促すことを含め、結果の活用 の度合いに影響を与える立場にいる。 |
| | 低い関心、低い影響力 評価と評価結果について共有する。論争等が起きた場合、このような一般市民が一気に関心の高い群衆と変わってしまう。 | 低い関心、高い影響力 これらの関係者の関心を醸成し、彼らが無関心なことが評価の進捗を阻害するようにならないように、気を配らないといけない。この関係者たちが「コンテキストを決定する関係者 (context setters)」ともいえる。 |

9 「課題」は、それに備える事ができれば、それは「課題」ではなくなる。同様に、「機会・可能性」は、それらを有効活用することができなければ、それらはただの「機会・可能性」で終わってしまう。従って、グループにとっての「課題」や「機会・可能性」を明確にする事そのものが、グループの取り組みの方向性を示し、また、そのグループの学習やキャパビルに関しての方向性を示すものとなる

おわりに

1914年の帝国南極横断探検隊に備え、アーネスト・シャクルトンは次のような広告を出した:

急募。危険な旅をする男性を求む。低賃金。極寒。長時間の真っ暗闇。安全な帰還の保証なし。成功すれば名誉と表彰。

困難が避けられないことは折り紙付きであったにも関わらず、広告の結果冒険のスリルを求め、逆境に耐えることを厭わない勇敢な者たちからの応募が何百と集まった。

発展的評価は似たような類いの人々を惹きつける。新天地を探索するという困難への挑戦に魅了される男女がいるのである。発展的評価の実践によって零下の気温にさらされることはないが、その道のりは困難であり、比喩的であるとはいえ「長時間にわたり真っ暗闇」の可能性はある。しかし、あなたは決して退屈しないだろう。あなたは、あなた自身や他者がより効果的かつ有意義に考え、注意し、学習し、行動するよう駆り立て、そうして自分の能力をぎりぎりまで発揮して活動することに満足感を覚えるだろう。

あなたは冒険への準備ができているだろうか？

急募。危険だが重要な旅の手助けをする注意深き個々人。様々な役割：コーチ、戦略家、オブザーバー、研究者、ファシリテーター、チアリーダー、知識の記録係、地図作成者、そして批判的友人といった多彩な役割を演じられなければならない。複雑性や不確実性を許容する寛大さが必要。関係構築のスキルは必須。そして、社会にとって前向きな変革を実現させることに情熱的でなければならない。

Source: Foster-Fishman PG, Nowell B, Yang H. "Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems." *Am J Community Psychol* (2007) 39:197-215.

APPENDIX E: DATA ANALYSIS RESOURCES

If data analysis is fairly new to you, you will need to familiarize yourself with some of the methodologies. Below are a few resources that might be helpful.

Bryman, A. Teevan, J., & Bell, E. (2009). *Social research methods*. (2nd ed). Oxford University Press.

Creswell, J. W. (2002). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (3rd ed). Sage Publications.

Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. (3rd ed). Sage Publications.

Denzin N.K., & Lincoln, Y.S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. (3rd ed). Sage Publications.

WORKS CITED

- Berkun, S. (2007). *The myths of innovation*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Dörner, D. (1996). *The logic of failure: Recognizing and avoiding error in complex situations*. New York: Metropolitan Books.
- Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (1999). *Outcome mapping. Building learning and reflection into development programs*. Ottawa: International Development Research Center.
- Emery, M. (1999). *Searching: The theory and practice of making cultural change*. Philadelphia, PA: John Benjamin Publishing Co.
- Foster-Fishman, P. G., Nowell, B., & Yang, H. (2007). *Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems*. *American Journal of Community Psychology*, 39:197-215.
- Greenleaf, R. (1970). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Lennie, J. (2009). *Increasing the rigour and trustworthiness of participatory evaluations: learnings from the field*. *Evaluation Journal of Australasia*, 6 (1) : 27-35.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. (4th ed). CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Richards, C. (2004). *Certain to win: the strategy of John Boyd applied to business*. Xibris.
- Tavris, C. & Aronson, E. (2007). *Mistakes were made, but not by me: Why we justify foolish beliefs, bad decisions, and hurtful acts*. Harcourt.
- Westley, F., Zimmerman, B., & Patton, M. Q. (2006). *Getting to maybe. How the world is changed*. Canada: Random House.

AUTHORS AND ACKNOWLEDGEMENTS

ELIZABETH DOZOIS

Elizabeth is a Calgary-based consultant, offering qualitative research, facilitation, and adaptive learning support to initiatives and organizations in the not-for-profit sector. She also develops learning resources and has written guides and curricula in a range of content areas, including planning and evaluation, leadership, cancer patient navigation, literacy, and family violence.

MARC LANGLOIS

Marc Langlois has spent thirty years in the voluntary sector as a front-line youth worker, founder, executive director, educator, and researcher. He is now completing a PhD program at Concordia University to deepen his exploration of youth involvement in social justice and community development initiatives. He holds a Masters of Management in the Voluntary Sector degree from McGill University; a National Certificate in Voluntary & Non Profit Sector Management from Henson College; and two Recreation diplomas.

NATASHA BLANCHET-COHEN

Natasha Blanchet-Cohen is an applied researcher who has worked in various national and international initiatives aimed at building the capacity of the multiple arenas that affect young people's lives. From 1997 to 2009, she was research director at the International Institute for Child Rights and Development (IICRD) in Victoria and led the research in YouthScape. She is currently an assistant professor at Concordia University in the Applied Human Sciences Department, and an IICRD associate.

ACKNOWLEDGEMENTS

Special thanks to the developmental evaluators who were part of the YouthScape learning community. Their reflections and experiences helped to shape our understanding of this practice.

Thanks to our funders and supporters, the J.W. McConnell Family Foundation, International Institute for Child and Rights Development, and United Way of Calgary and Area.

Thank you to Ken Low, Action Studies Institute, for his insights on adaptive learning.