



Ahogy az ábrán látható, a Panarchia Hurok egyes fázisaiban eltérő célja van az értékelésnek. A formatív értékelés a hasznosítást, a szummatív értékelés a megőrzést segíti. A felfedezés ösztönzéséhez azonban fejlesztésközpontú értékelésre van szükség. Ebben a fázisban a megértés kialakulóban van, ezért szükség van mind az irányok, mind az eredmények értelmezésére. Ha ebben a felfedező szakaszban nem hagyjuk, hogy az ötletek teljesen kiforranak, akkor nehéz lesz igazán innovatív dolgot létrehozni.

Míg az értékelés lényege a kritikus gondolkodás, addig a fejlődés a kreatív gondolkodáson alapul. Sokan úgy gondolják, hogy ez a két eltérő gondolkodásmód kölcsönösen kizárja egymást. A fejlesztésközpontú értékelés lényege azonban éppen az, hogy ezeket egyensúlyban tartsuk. A fejlesztésközpontú értékelés ötvözi a bizonyítékokon alapuló és objektív értékelést a szervezetfejlesztési coaching szerepével, amely változásorientált és kapcsolati alapú.

A fejlesztésközpontú értékelés:

- megkönnyíti kiértékelni azt, hogy hol tartanak, és feltárni azt, hogy hogyan alakulnak a dolgok;
- segít megkülönböztetni az ígéretes és az elhagyható tevékenységeket;
- rávilágít arra, hogy milyen új kísérletekbe érdemes befogni.

A fejlesztésközpontú értékelés figyelembe veszi a szervezetben – annak felépítésében, irányításában, kapcsolataiban – bekövetkezett változásokat is, hiszen ezek az innovációt megalapozó fontos tényezők. A szervezeti változásokkal járó bizonytalanságok tisztázása érdekében az értékelő stratégiai és/vagy kérdéseket vezethet be, amelyek segíthetnek az egyéni vagy kollektív tudás integrálásában.

A fejlesztésközpontú értékelés figyelembe veheti magának az együttműködésnek a dinamikáját is. Bonyolult problémák esetén rendszerint különböző – a rendszer különböző részeihez kapcsolódó – nézőpontok integrálására van szükség. Az egyes szereplők eltérően láthatják az adott problémát, és különböző hivatkozási pontokkal rendelkezhetnek, amikor belefognak egy kezdeményezésbe. De ebben a sokféleségben is szükség van stratégiák kidolgozására és végrehajtására. A fejlesztésközpontú értékelés segít az együttműködő feleknek abban, hogy felismerjék a felfogásbeli különbségeket és dolgozzanak azokon, hiszen ezek a különbségek szétaprózhatják a munkát, és akadályozhatják a folyamatban lévő fejlesztéseket.

A fejlesztésközpontú értékelés végső soron a fejlődés szigorú vizsgálatáról szól. Célja, hogy a rendelkezésre álló adatokat okosan felhasználva információkat szerezzünk a folyamatban lévő innovációról. Egy sikeres fejlesztésközpontú értékelési folyamat eredményeképpen tiszta képet alkothatunk az értékelt területen végbement változásokról.

A fejlesztésközpontú értékelés három fő jellemzője:

A kérdés keretezése:

A társadalmi innovátorokat az az erős érzés ösztönzi, hogy valamit meg szeretnének változtatni. Van, hogy új nézőpontból közelítenek egy régóta fennálló problémához, van, hogy új módon kapcsolnak össze különböző témákat és kérdéseket. Ahogy az innovátorok ezeken a kérdéseken dolgoznak, megértésük a homályos sejtésből egyre világosabbá válik. Az új tudás gondolkodásbeli változást okozhat, ami a bizonytalanság és a megértés újabb ciklusát indítja el. A fejlesztésközpontú értékelés segít keretezni az adott kérdést és annak dinamikáját, ezáltal segíti az innovátorokat abban, hogy megértsék és megfogalmazzák a problémát.

A gyors ismétlések tesztelése:

A társadalmi programok fejlesztői és végrehajtói számára természetes dolog a kísérletezés. Amikor új módszereket próbálnak ki egy adott tevékenység kapcsán, gyakran visszacsatolási ciklusokra és a változó igényekből adódó új nézőpontokra támaszkodnak. Mindez fejlesztésekhez vezethet. A fejlesztésközpontú értékelés azt jelenti, hogy szigorúan figyelembe vesszük az ezekből a kísérletekből származó tanulságokat. Egy-egy új program indulásakor a vezetők intuitív módon végeznek megfigyeléseket és finomításokat. Ez része a természetes tanulási folyamatnak. A fejlesztésközpontú értékelés célja, hogy láthatóvá tegye ezeket az intuitív és ki nem mondott dolgokat. Alkalmazásakor az értelmezés és ítéletalkotás érdekében rendszerezettebben kezeljük a releváns adatokat és megfigyeléseket.

Az innováció útjának nyomon követése:

A problémamegoldás szokásos jellemzője, hogy amint a problémamegoldó átéli a „heuréka pillanatot”, a megoldáshoz vezető út nyilvánvalónak tűnik. Amikor az innovátorok utólag visszatekintenek egy-egy projektre, a projekt menete az elejétől a végéig zökkenőmentesnek és egyenes vonalúnak tűnik. Ez azt jelenti, hogy utólag gyakran nem állnak rendelkezésünkre azok a kulcsfontosságú információk, amelyekből megtudhatnánk, hogyan sikerült valamit sikeresen megvalósítani. Ez hátrányt jelent akkor, amikor a későbbiekben valaki más próbál megoldani egy korábbihoz hasonló problémát, vagy ha az eredeti innovátor más helyzetekben szeretne alkalmazni egy korábbi tanulási folyamat tapasztalatait. A fejlesztésközpontú értékelés révén rögzítésre kerülnek a nem választott utak, a nem kívánt következmények, a járulékos kiigazítások, a feszültségek és a spontán lehetőségek is. Ez a fajta nyomon követés feltárja azt, hogyan jön létre valami új dolog. Mindez két célt szolgál: egyrészt átláthatóbbá teszi a döntéshozatalt a folyamat során, másrészt értékes adatokkal szolgál, amelyek hasznosak lehetnek a disszemináció fázisában. Egy ilyen jellegű dokumentáció úgy segíti az elszámlálhatóságot, hogy közben nagyfokú rugalmasságot is lehetővé tesz.