# Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением

Разработано для

Фонда Энни И. Кейси (Annie E. Casey Foundation) www.aecf.org

Компанией Organizational Research Services www.organizationalresearch.com

2004 г.

## Выражение признательности

Данное учебное пособие подготовлено компанией Organizational Research Services (ORS), Сиэтл, шт. Вашингтон. Коллектив авторов: Джейн Рейсман (Jane Raseman) и Энн Гиенапп (Anne Gienapp) с участием Кейси Лэнгли (Kasey Langley) и Сары Стачовак (Sarah Stachowiak). Оформление, форматирование и графика выполнены РобРоем Эриксоном (RobRoy Erickson); редактор – Нэнси Плэнтхолт (Nancy Plantholt).

Мы благодарним Тома Келли (Tom Kelly) из Фонда Энни И. Кейси (Annie E. Casey Foundation) за советы, комментарии и помощь в разработке данного пособия. Также мы выражаем признательность за комментарии и обратную связь, которые предоставили сотрудники Фонда Энни И. Кейси и программы *Making Connections*<sup>1</sup>, и, прежде всего, Одри Джордан (Audrey Jordan), Дели Кармен (Delia Carmen), Бет Лизон (Beth Leeson), Терри Бейли (Terri Bailey) и Мэри Ашатц (Mary Achatz). Мы также благодарим программы *Making Connections* в Денвере, *Making Connections* в Де-Мойн, *Making Connections* в Окленде, Фонд SOAR Opportunity Fund (г. Сиэтл, округ Кинг), Коалицию White Center Community School Coalition (г. Сиэтл, Округ Кинг), программу KIDS COUNT (шт. Миннесота) и программу Healthy Child Care (Вашингтон).

Компания Organizational Research Services (ORS) несет полную ответственность за содержание, точку зрения и мнения, изложенные в данной публикации.

Перевод выполнен Филиалом некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» (Великобритания) в РФ

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Долгосрочная программа Фонда Энни И. Кейси по поддержке детей из малоимущих семей *(Прим.пер.)* 

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Что представляет собой теория изменений?	5
Какие типы изменений должны быть отражены на карте?	5
Какова взаимосвязь между результатами трех типов (социальный эффект, влияние, механизмы) и ключевыми возможностями?	14
Подсказка: Цепочка «Для того чтобы…»	16
Упражнение: разработка теории изменений с участием представителей сообщества	22
Обучающая подсказка: Определение приоритетов в рамках теории изменений	33
Обучающая подсказка: Определение категории стратегии изменений	35
Обучающая подсказка: Нелинейные теории изменений	38
Различная мотивация для создания теории изменений	42
Использование теории изменений в качестве руководства к действию	46
ТАБЛИЦЫ	
ТАБЛИЦА 1: СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: Результаты/изменения в жизни отдельных людей и семей; примерные формулировки	7
ТАБЛИЦА 2: СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: Результаты/изменения в жизни населения и примерные формулировки	8
ТАБЛИЦА 3: ВЛИЯНИЕ: Результаты/изменения и примерные формулировки	10
ТАБЛИЦА 4: МЕХАНИЗМЫ: Результаты/изменения и примерные формулировки	13
ДИАГРАММЫ	
ДИАГРАММА: Теория изменений, Фонд SOAR Opportunity Fund	28
ДИАГРАММА: Теория изменений, Фонд SOAR Opportunity Fund, Повышение качества деятельности социально-поддерживающих сетей для детей и семей	34
ДИАГРАММА: Теория изменений, Фонд SOAR Opportunity Fund, Повышение качества деятельности социально-поддерживающих сетей для детей и семей	37
ДИАГРАММА: Теория изменений, Healthy Child Care, Вашингтон (13 декабря 2003 г.)	39

ДИАГРАММА: Карта результатов, Коалиция White Center Community School

Coalition (Проект)

ДИАГРАММА: Теория изменений, Программа Фонда Энни И. Кейси

«Making Connections»

41

# **ВВЕДЕНИЕ**

«Ничто не имеет такого практического значения, как хорошая теория», - отметила Кэрол Вейс (Carol Weiss), исследователь из Гарвардского университета, в ходе консультаций для местных активистов, которые решили существенно изменить жизнь в своём сообществе. Изменения происходят постепенно, поэтому результаты не всегда заметены сразу. Также, иногда бывает трудно объяснить другим людям свои цели и подтвердить результаты. Ситуация еще больше осложняется, если участники преобразований имеют разные представления о предполагаемых изменениях, методах и стратегиях их достижения.

Определить проблемы сообщества несложно. Как правило, их нельзя проигнорировать. Поэтому стремление решить эти проблемы становится источником энергии и энтузиазма - движущей силой перемен. Камнем преткновения обычно являются детали. Какие показатели свидетельствуют о прогрессе? Какие стратегии с наибольшей степенью вероятности приведут к желаемому результату? Поэтому стоит повториться: ничто не имеет такого практического значения, как хорошая теория.

Для достижения изменений каждому сообществу необходима «дорожная карта». Вместо мостов, улиц и автострад на ней должны быть обозначены промежуточные пункты назначения – результаты, а также маршрут, который необходимо пройти для их достижения. Также, в виде «комментариев» должны быть изложены предпосылки и предположения относительно конечного пункта назначения, окружающего контекста, процесса привлечения сторонников и концепции (видения), которая обосновывает выбор конкретного маршрута. Карту такого типа называют «теорией изменений».

Для обозначения теории изменений часто используются другие термины, такие как *«дорожка изменений», «двигатель перемен», «структурная рамка», «погическая модель»* и *«теория действия»*. Независимо от названия, теория изменений представляет собой схему, где указаны важнейшие пункты и расставлены акценты, которые помогают убедиться в правильном выборе направления. Когда Алиса оказалась в Стране чудес, она заметила: «Если ты не знаешь, куда ты хочешь попасть, то тебе все равно, куда идти». Иными словами, без теории изменений сообщество обречено на бесцельное блуждание. У сообществ и их партнеров на карту поставлено слишком многое, чтобы они могли позволить себе не иметь цели, распылять силы или действовать бессистемно. Теория изменений – это практическая и очень важная составляющая успешного преобразовательного процесса.

# ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ?

Существует множество форм и видов теорий изменений. Можно использовать многочисленные техники, чтобы подобрать подходящие для Вашего сообщества «планы» и соответствующие им «действия». Один из возможных подходов - разработка «карты результатов», т.е. диаграммы, показывающей связь между первоначальной стратегией и намеченными результатами. Эти результаты будут представлены краткосрочными (немедленными) и отложенными во времени результатами. Они также могут отражать изменения разного уровня — иметь значение для отдельных граждан, организаций, систем и сообществ. Не существует правильных или ошибочных способов составления карт. Каждая карта будет уникальной в силу специфических потребностей и предпочтений конкретного сообщества. Здесь очень важно прислушаться к мнению Вашего сообщества, чтобы карта отражала именно его представление о процессе изменений.

Также очень полезно изложить предположения (убеждения), составляющие основу Вашей инициативы, включая философию, принципы или ценности; способы совместной работы; особенности местного контекста и другие предпосылки, на которых строятся запланированные преобразования. Эти предположения могут быть представлены в виде списка или в форме лаконичного и содержательного документа.

Таким образом, в ходе разработки теории изменений вы получите два продукта:

- 1. Карту результатов
- 2. Список предположений и представлений об изменениях

# КАКИЕ ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОТРАЖЕНЫ НА КАРТЕ?

Как правило, инициативы сообществ предполагают реализацию множества стратегий, социальных преобразований и видов деятельности. Некоторые из них хорошо спланированы, понятны, обеспечены кадрами и финансами; например, информационная кампания или работа по мобилизации сообщества. Другие инициативы могут быть спонтанными, стихийными, неформальными или единичными; например, формирование сетей, развитие лидерства или создание альянсов.

#### Результаты и изменения

Теория изменений часто оперирует понятием результатов или изменений (outcomes). Результаты программы Мaking Connections представлены конкретными изменениями в жизни детей, семей и жителей целых районов. Это – долгосрочные/отложенные результаты, на достижение которых, в конечном счете, нацелены инициативы по развитию сообществ.

Конечными целями программы *Making Connections* являются значительные, устойчивые и положительные изменения в жизни социально незащищенных детей и семей. Однако чтобы прийти к такому результату, должны произойти многие другие изменения. Некоторые из этих «промежуточных» изменений отражают реальные перемены в жизни людей – отдельных граждан и населения в целом. Они могут выражаться в новых знаниях, навыках, моделях поведения, здоровом образе жизни или более благоприятных условиях жизни детей, взрослых, семей или сообществ. Такие изменения Фонд Энни И. Кейси определяет как социальный эффект (impact).

Как правило, первыми результатами оказания услуг, реализации программ и стратегий развития

сообществ являются изменения в жизни отдельных граждан. По мере расширения масштабов, изменения могут затронуть население данного сообщества. Например, рост доходов у значительной группы людей может привести к снижению уровня бедности. Устойчивые изменения в жизни отдельных людей – это слагаемые будущих перемен для целого сообщества. Однако сами по себе, такие индивидуальные изменения не являются гарантией дальнейших преобразований.

Многие изменения, определяющие результаты программы *Making Connections* для социально незащищенных детей, являются структурными, а не индивидуальными. Эти изменения могут затрагивать организации, системы услуг, нормы жизни сообщества, практику оказания услуг, деятельность партнерств, общественные интересы, политику, нормативную базу, деловую практику и отношение общества к проблеме. Из этого складывается понятие, которое Фонд определяет как влияние (influence). С ним тесно связан термин «механизм», означающий изменение инвестиционных стратегий государственных и частных доноров в сфере развития сообществ.

Далее в таблицах изложены различные типы результатов (социальный эффект, влияние и механизмы), которые представляют собой наиболее вероятные этапы на пути к изменению сообщества. В таблицах приведены примеры социального эффекта на уровне отдельных людей и населения в целом, а также примеры изменений в характере/степени влияния и в механизмах поддержки инициатив сообщества, которые могут произойти в результате выполнения программы *Making Connections*.

Таблица 1. СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: Результаты/изменения в жизни отдельных людей и семей; примерные формулировки

Вид изменения	Примерная формулировка
Изменение отношения к проблеме или явлению (например, мнения и убеждения людей)	Большее количество родителей воспринимает местные школы как «центры притяжения» для семей.  Жители района изъявляют большую готовность к участию в работе по изменению жизни сообщества.  Население чувствует себя более защищенным. Родители более заинтересованы в личных сбережениях.  Молодежь более уверена в дальнейших перспективах.
Новые знания	Жители района лучше осведомлены о ресурсах сообщества. Родители и сотрудники детских учреждений лучше осведомлены об основных этапах развития ребенка.
Большая информированность	Жители района лучше знают историю сообщества. Беженцы и переселенцы лучше осведомлены о законодательстве США, регулирующем вопросы воспитания и обучения детей.
Новые навыки	Родители приобретают профессиональные навыки, которые расширяют возможности трудоустройства. Родители приобретают навыки, позволяющие повысить качество воспитания детей.
Изменения в поведении	Соседи чаще обращаются друг к другу за помощью. Родители более активно участвуют в воспитании и обучении детей. Жители района более активно участвуют в выборах.
Укрепление здоровья	Уменьшение числа людей, страдающих от повышенного кровяного давления. Семьи имеют возможность обращаться за медицинскими услугами в поликлиники.
Более стабильное положение семьи	Дети, которые воспитываются в одной семье, посещают одну и ту же школу на всех этапах начального обучения. Семьи имеют постоянное место жительства.
Изменение финансового положения	Увеличение дохода семьи. Увеличение объема семейных сбережений.

#### Таблица 2.

Вид изменения	Примерная формулировка
Укрепление здоровья	Снижение частоты случаев астматических приступов.
	Снижение количества случаев огнестрельных ранений.
Повышение качества образования	Увеличение доли (%) учащихся, которые заканчивают обучение в средней школе.
	Улучшение результатов тестирования знаний учащихся в соответствии с государственными стандартами.
Изменение социальных условий	Большая сплоченность сообщества.
Изменение экономических	Снижение уровня бедности.
условий	Снижение уровня безработицы.
Большая безопасность	Снижение количества насильственных преступлений.

СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: Результаты/изменения в жизни населения и примерные формулировки

Таблица 3. ВЛИЯНИЕ: Результаты/изменения и примерные формулировки

Вид изменений общего характера	Примерные формулировки
Изменение отношения общества к проблеме	Местные СМИ объективно освещают проблему. СМИ уделяют проблеме больше внимания. Общественность и сообщество считают проблему актуальной.
Изменение норм и обычаев сообщества	Сообщество менее терпимо относится к определенным моделям поведения или взглядам.
	Жители более уверены в том, что жизнь в сообществе можно изменить собственными силами.
	Сообщество с большим пониманием относится к культурным особенностям и традициям отдельных групп населения.
Изменение/укрепление партнерств	Партнерства приобретают стратегический характер.
	Стратегические партнеры укрепляют сотрудничество.
	Для достижения общих целей стратегические партнеры предпринимают совместные действия.
	Коллективные действия стратегических партнеров становятся более согласованными.
	Партнеры более конструктивно подходят к определению общей цели.
	Партнеры руководствуются общим планом действий.
	Партнеры более точно распределяют роли и обязанности в группе.
	Партнеры более склонны к заключению официальных соглашений о сотрудничестве и/или иных видов договоров.
	Партнеры чаще консультируются друг с другом.
	Партнеры более активно обмениваются ресурсами.
	Партнеры чаще выступают перед клиентами от имени партнерства.
	Партнеры более активно обмениваются информацией и данными.
	Партнеры постоянно используют информацию/данные для оценки своих инициатив и корректировки стратегий в целях достижения желаемых результатов.

Таблица 3. ВЛИЯНИЕ: Результаты/изменения и примерные формулировки (продолжение)

Вид изменений общего характера	Примерные формулировки
характера Изменение социальной воли	Сообщество готово предпринимать конкретные действия для решения проблем. Сообщество (района, города) проявляет меньшую толерантность по отношению к конкретным проблемам и обстоятельствам. В сообществе формируется общая позиция по отношению к конкретным проблемам и обстоятельствам. Жители более активно выражают свое отношение к проблемам. Члены сообщества уделяют больше внимания конкретной проблеме. Потребители предъявляют более высокие требования к качеству обслуживания
	населения. Меняется отношение и/или позиция членов сообщества по отношению к конкретным проблемам. Жители чувствуют большую причастность к жизни сообщества. Жители лучше осведомлены о проблемах
Изменение политической воли	сообщества. Политические лидеры лучше информированы о проблеме. Политические лидеры выражают большую готовность принимать меры для решения проблем. Законодатели поддерживают разработку нормативных документов, отвечающих приоритетам сообщества.
Изменения в политике и законодательстве	Конкретные изменения в политике. Увеличение числа программных заявлений в поддержку целей сообщества. При разработке политик и нормативных актов законодатели используют единую терминологию. Законодатели разрабатывают нормативные документы, отвечающие приоритетам сообщества. Законодатели принимают законодательные акты, отвечающие приоритетам сообщества. Законодатели содействуют исполнению законов, отвечающих приоритетам сообщества. Законодатели финансируют разработку

законодательных актов, отвечающих приоритетам сообщества.

Таблица 3. ВЛИЯНИЕ: Результаты/изменения и примерные формулировки (продолжение)

Вид изменений общего характера	Примерные формулировки
Изменение законодательства	Конкретные изменения в законодательстве.
	Увеличение числа нормативных документов, поддерживающих конкретные цели сообществ.
Изменение практики социального обслуживания	Повышение качества и культуры социального обслуживания.
	Специалисты, которые непосредственно взаимодействуют с потребителями услуг, лучше осведомлены об особенностях и культурных традициях своих клиентов.
	Социальные работники повышают уровень владения разными языками.
	Провайдеры услуг вносят изменения в рабочий график с учетом пожеланий потребителей.
	Провайдеры услуг меняют местонахождение на более близкое к потребителю.
	Провайдеры услуг постоянно изучают отзывы клиентов либо используют иные способы для оценки и повышения эффективности своей работы.
Изменение деловой практики	Создаются новые коммерческие предприятия (продуктовые магазины, аптеки, банки), которые имеют ключевое значение для сообщества.
	Коммерческие предприятия / провайдеры услуг повышают качество обслуживания различных групп потребителей.
	Коммерческие предприятия меняют условия работы (график, реклама, ассортимент) с учетом интересов членов сообщества.
	Коммерческие предприятия меняют практику подбора персонала в целях привлечения квалифицированных соискателей, представляющих различные группы местного населения.

Таблица 4. МЕХАНИЗМЫ: Результаты/изменения и примерные формулировки

Вид изменения	Примерные формулировки
Изменение практики государственного финансирования	Целевое государственное финансирование приоритетных для сообщества направлений. Распределение государственного
	финансирования с учетом приоритетов сообщества.
	Использование новых схем финансирования (консолидированные фонды, софинасирование, комбинированное финансирование), позволяющих увеличивать объем средств, предназначенных для поддержки приоритетов сообщества.
	Изменение порядка государственного финансирования (конкурсы, критерии отбора) в целях расширения доступа к средствам, предназначенным для поддержки приоритетных направлений.
	Государственные организации привлекают специалистов (по совместительству или по контракту) для реализации конкретной программы или стратегии.
Изменение практики оказания благотворительной помощи	Расширение доступа к средствам, предназначенным для решения приоритетных для сообщества вопросов.
	Использование новых схем финансирования (консолидированные фонды, софинасирование, комбинированное финансирование) позволяющих увеличивать объем средств, предназначенных для поддержки приоритетных направлений.
	Изменение порядка финансирования (конкурсы, критерии отбора) в целях расширения доступа к средствам, предназначенным для поддержки приоритетных направлений.
	Фонды используют новые подходы к финансированию (например, программно-ориентированный подход к инвестициям / Program Related Investments, PRI).
	Фонды, которые ранее не поддерживали инициативы сообщества, начинают финансировать программы, организации и проекты сообщества.

Изменение ресурсного обеспечения сообщества	Сообщество может воспользоваться новыми материальными ресурсами (компьютерные классы, залы заседаний).		
	Сообщество может воспользоваться новыми транспортными ресурсами (автобусы, такси).		
	Сообщество может воспользоваться новыми услугами (копирование, печать, доставка).		
Изменение практики частных инвестиций	Увеличение объема инвестиций в развитие бизнеса.		
	Увеличение объема инвестиций в развитие жилищно-коммунальной сферы.		

# КАКОВА ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ РЕЗУЛЬТАТАМИ ТРЕХ ТИПОВ (СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ, ВЛИЯНИЕ, МЕХАНИЗМЫ) И КЛЮЧЕВЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ?

Ключевые возможности - это структурные элементы, которые обеспечивают осуществление действенных стратегий; к ним относятся: человеческие ресурсы, процессы, различные формы поддержки, модели, техники, структуры, планы, концепции и т.д., необходимые для тестирования, широкого распространения (репликации) новых практик и поддержки процесса масштабных преобразований. В качестве иллюстрации можно привести следующие примеры:

- Концепция/структурная рамка, отражающая коллективное видение и представление о результатах;
- Структура управления:
- Групповые процессы, такие как управление, принятие решений, решение проблем и урегулирование конфликтов;
- Местное лидерство и реальные требования граждан;
- > Стратегическое использование информации/данных:
- > Эффективное сотрудничество между населением, организациями и другими субъектами;
- Содействие взаимному обучению и отчетность о результатах;
- План и структура информационного взаимодействия/коммуникации.

Достижение результатов трех типов (социальный эффект, влияние, механизмы) становится реальным при условии согласованного использования ключевых возможностей. Хорошим примером является результат (тип: влияние), который выражается в изменении отношения населения к преступности на территории района. Конкретные возможности, имеющие решающее значение для данного изменения, это: активные граждане; общее коллективное представление о результатах; эффективное сотрудничество между населением, организациями и другими субъектами; а также каналы коммуникации для распространения основных сообщений, идей и представлений. Когда все указанные составляющие процесса преобразований задействованы, жители района могут изменить свое отношение к преступности, и у них появится желание предпринимать конкретные действия. Например, информационные листки об организации дежурств по кварталу (в соответствии с коммуникационной стратегией) могут распространяться в школах, магазинах, религиозных организациях либо передаваться через соседей (эффективное сотрудничество между населением, организациями и другими субъектами) согласно плану действий инициативной группы (местное лидерство). Дежурства по кварталу могут подтолкнуть жителей к поиску новых форм сотрудничества с правоохранительными органами. Такие изменения в поведении, формах сотрудничества и стратегиях охраны правопорядка являются примерами влияния и реализации ключевых возможностей в целях формирования структурных элементов для долгосрочных изменений.

Если изменения в моделях поведения жителей района и в методах охраны правопорядка привели к снижению уровня преступности, то это означает, что реализация ключевых возможностей привела к достижению результатов. Если новые стратегии стали применяться в других районах города, то стратегия выходит на уровень широкого распространения. В дальнейшем жители, которые оказались вовлеченными в данную инициативу, будут участвовать в решении других актуальных для сообщества вопросов.

С этой точки зрения потенциальные возможности являются частью непрерывного процесса преобразования сообщества - элементами, которые способствуют усилению влияния, развитию механизмов поддержки сообщества и достижению социального эффекта. Зачастую бывает трудно провести грань между «влиянием», «механизмами» и «социальным эффектом», особенно когда речь идет о вовлечении жителей или о развитии партнерств. Создание инициативной группы жителей — это первый шаг к формированию возможности. Совместное обучение и работа группы над формулировкой общего представления и определением процессов коллективной деятельности ведет к изменению моделей поведения, которое можно рассматривать как «влияние». То же самое можно сказать и о партнерствах. Выработка общих взглядов на подотчетность представителями различных групп населения указывает на значительные изменения в нормах и обычаях сообщества. Таким образом, «влияние» (как явление) начинается с формирования возможности, но непосредственно проявляется в виде актов планирования, деятельности, обучения и достижения результатов в процессе совместной работы партнеров.

В ходе описания изменений может сложиться впечатление, что возможности неотделимы от «влияния», «механизмов» и «социального эффекта», т.к. все они являются составляющими единого процесса. Лучше всего рассматривать возможности в качестве компонентов или ресурсного вклада, которые обеспечивают реализацию стратегий влияния, развития механизмов и достижения социального эффекта.

## ПОДСКАЗКИ В ВИДЕ ЦЕПОЧКИ «ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ...»

Построение схемы взаимосвязей между различными типами результатов, помогает выяснить, какие действия Вы намерены предпринять. Для отображения ожидаемых результатов Ваших инициатив, стратегий, действий и программ можно использовать «карту результатов» (outcome map).

Использование карты результатов позволяет наглядно отобразить процесс достижения изменений. Результаты могут располагаться в линейной или случайной последовательности, хотя процесс преобразований, как правило, гораздо сложнее простого соотношения «причина – следствие». В некоторых случаях изменения происходят поочередно, а иногда проявляются одновременно. Они возникают независимо друг от друга либо могут быть тесно взаимосвязаны. Результаты могут являться следствием применения одной или нескольких стратегий; и могут свидетельствовать о достижении общей или нескольких обособленных целей.

Чтобы составить карту результатов, очень полезно точно определить связи между всеми типами результатов (социальный эффект, влияние, механизмы) путем построения цепочки «Для того чтобы...». Далее приводятся примеры цепочек, которые отражают процесс формирования ключевых возможностей и осуществления конкретных стратегий и программных действий. Обратите внимание на то, что многие результаты (относящиеся к разным типам: социальный эффект, влияние, механизмы) достигаются только в том случае, когда возможности сформированы и реализуются согласованно.

# ОБРАЗЕЦ ПОДСКАЗКИ «ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ...» - ЦЕПОЧКА «А»

#### СТРАТЕГИЯ:

Информирование ключевых организаций, провайдеров услуг, деловых сетей и правозащитных организаций о замысле (видении) программы *Making Connections* 

#### Для того чтобы...

Идеи и цели программы *Making Connections* привлекли больше внимания [Влияние]

#### Для того чтобы...

1) Повысился интерес и расширилось представление о программе *Making Connections* [Влияние]

И

2) Повысилась осведомленность партнеров о возможностях совместной работы и содействия достижению результатов программы *Making Connections* [Влияние]

#### Для того чтобы...

1) Усилилось понимание/поддержка идей (видения) программы *Making Connections* [Влияние]

И

2) Увеличился объем местных ресурсов, задействованных в реализации программы Making Connections [Механизмы]

#### Для того чтобы...

 Был разработан общий план действий [Влияние]

и

2) В сообществе увеличился объем ресурсов, предназначенных для поддержки детей и семей [Влияние]

#### Для того чтобы...

Произошли благоприятные изменения в жизни социально незащищенных детей и семей [Социальный эффект индивидуального порядка]

Предполагается, что в процессе выработки общего представления и плана действий члены сообщества выяснят, что многие из выбранных стратегий направлены на изменение механизмов и влияния. Это, в частности, изменение мотивации к сотрудничеству и партнерству, практики оказания услуг и осуществления инвестиционной деятельности, а также изменение социальной воли и политик, которые произойдут по мере достижения социального эффекта для отдельных

#### граждан и населения в целом.

Ещё один пример цепочки «Для того чтобы...»:

## ОБРАЗЕЦ ПОДСКАЗКИ «ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ...» - ЦЕПОЧКА «В»

#### СТРАТЕГИЯ:

Официальное объединение местных партнеров, заинтересованных в подготовке детей к школе и их раннем обучении

#### Для того чтобы...

Состоялась разработка общего плана действий, нацеленных на решение проблем, связанных с охраной здоровья и подготовкой детей к школе [Влияние]

#### Для того чтобы...

1) На базе двух школ района открылись офисы WIC<sup>2</sup> и была реализована пилотная программа, в ходе которой семьи получили доступ к услугам поликлиник и стоматологических клиник

[Влияние]

И

2) На базе школ стали выполняться программы поддержки родителей детей раннего возраста (на английском и испанском языках) [Влияние]

#### Для того чтобы...

1) Дети получили услуги здравоохранения [Социальный эффект индивидуального порядка]

и

2) Повысилось качество питания детей [Социальный эффект индивидуального порядка]

И

3) Повысился уровень знаний родителей о содействии умственному развитию детей

#### Для того чтобы...

Дети приступили к обучению в школе здоровыми [Социальный эффект на уровне населения]

#### Для того чтобы...

Повысилась вероятность хорошей успеваемости детей в школе [Социальный эффект на уровне населения]

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Women, Infants, and Children (WIC) - федеральная программа США по оказанию продовольственной помощи беременным женщинам и детям до пяти лет из малоимущих семей. (*Прим.пер.*)

Предлагаем ещё один пример стратегии, которая изначально предполагает достижение социального эффекта и способствует изменениям, которые, в идеале, должны привести к достижению конечных результатов программы *Making Connections*.

## ОБРАЗЕЦ ПОДСКАЗКИ «ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ...» - ЦЕПОЧКА «С»

#### СТРАТЕГИЯ:

Создание условий, при которых жители района могли бы узнавать позитивную информацию и новости, а также взаимодействовать между собой с помощью местного информационного бюллетеня и на базе нового общественного центра, который является местом проведения муниципальных собрании и культурных мероприятий

#### Для того чтобы...

1) Жители больше узнали об истории, культуре, общественной жизни и достижениях своего района

[Социальный эффект индивидуального порядка]

И

2) Жители ближе познакомились и стали обмениваться мнениями с соседями [Социальный эффект индивидуального порядка]

#### Для того чтобы...

Жители стали более уверены в будущем своего района и составили общее мнение о необходимых изменениях [Социальный эффект индивидуального порядка]

#### Для того чтобы...

Жители стали активнее участвовать в культурной, общественной и политической жизни своего района
[Социальный эффект индивидуального порядка]

#### Для того чтобы...

Проблемы, которые волнуют жителей района, стали известны официальным лицам и общественности
[Влияние]

#### Для того чтобы...

В политике/законодательстве произошли изменения, способствующие улучшению условий жизни в сообществе [Влияние]

#### Для того чтобы...

# Повысилось качество и расширился спектр услуг для детей и семей [Влияние – Основной результат]

В данном примере используются данные, полученные в рамках программы KIDS COUNT<sup>3</sup>, шт. Миннесота.

## ОБРАЗЕЦ ПОДСКАЗКИ «ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ...» - ЦЕПОЧКА «D»

#### СТРАТЕГИЯ:

Привлечение внимания СМИ к проблеме расходов малоимущих граждан и семей по оформлению налоговых отчетов и займов под залог будущих налоговых возвратов (RAL<sup>4</sup>) и соответствующем уменьшении реальных сумм, которые семьи получают в рамках «Программы налогового кредита на доход от трудовой деятельности» (EITC<sup>5</sup>), а также сумм других налоговых займов [стратегическое использование данных]

#### Для того чтобы...

Общественность получила больше информации о существующей проблеме [Результат влияния]

#### Для того чтобы...

Политики и законодатели больше узнали о проблеме и обратили на неё внимание [Результат влияния]

#### Для того чтобы...

Были приняты поправки к законам, обязывающие организации рынка услуг по налоговому консультированию предоставлять информацию в строгом соответствии с индивидуальными потребностями соискателей займов RAL [Результат влияния]

#### Для того чтобы...

Компании сферы услуг по оформлению налоговых отчетов привели свою деятельность в соответствие с новыми положениями закона [Результат влияния]

#### Для того чтобы...

Граждане и семьи получили возможность не выплачивать проценты и гонорары за налоговые консультации, в которых, возможно, нет необходимости [Социальный эффект на уровне семьи]

#### Для того чтобы...

Малоимущие граждане и семьи получили возможность увеличить суммы, которые они получают в рамках программы EITC (и суммы иных налоговых займом или возвратов), и

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> **KIDS COUNT** - национальная программа Фонда Энни И. Кейси, в рамках которой осуществляется сбор данных о состоянии здоровья и условиях жизни детей в США (*Прим.nep.*)

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> RAL - Refund Application Loan

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> EITC - Earned Income Tax Credit

использовать данные средства для удовлетворения базовых потребностей, оплаты задолженностей или сбережений [Социальный эффект на индивидуальном уровне и на уровне семьи]

Для того чтобы...

Повысился уровень благосостояния семей [Социальный эффект на уровне семьи]

Каждая карта результатов уникальна, так как она отражает контекст и систему ценностей, определяющих виды работ и способы преобразований в сообществе. Таким образом, каждое сообщество определяет, в какой последовательности должны происходить изменения, и какие именно изменения в рамках программы *Making Connections* приведут к конечным ожидаемым результатам для детей и семей.

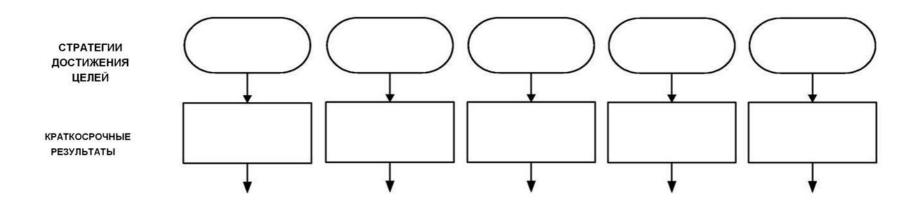
Приведенные выше примеры цепочек «Для того чтобы...» показывают, что некоторым сообществам, возможно, потребуется сформировать общее видение и укрепить партнерства местных организаций, которые будут способствовать изменениям в системах оказания услуг, правового регулирования и финансирования направлений деятельности, затрагивающих вопросы качества жизни социально незащищенных детей и семей. Другие сообщества могут сконцентрировать усилия на мобилизации своих членов посредством повышения их информированности и изменения социальной воли.

# УПРАЖНЕНИЕ: РАЗРАБОТКА ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ С УЧАСТИЕМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ СООБЩЕСТВА

Для разработки карты результатов воспользуйтесь шаблоном, который приведен на следующей странице (стр. 29)

**ПОДСКАЗКА**: Лучше всего составлять карту большого формата. Например, можно разместить на стене листы бумаги в том же порядке, как это указано в шаблоне карты результатов, приведенном на следующей странице. В процессе разработки и уточнения карты, прикрепляйте и перемещайте эти листы.

# Упражнение: карта результатов / изменений



(Полная цепочка от краткосрочных результатов до целей сообщества)

ДОЛГОСРОЧНАЯ ЦЕЛЬ СООБЩЕСТВА



**Шаг 1: Проясните цели**. Сначала определите конечный результат – социальный эффект, к достижению которого Вы стремитесь. Социальный эффект обычно выглядит как смелое и обдуманное представление о здоровом и процветающем сообществе, которое не конкретизирует клиентские группы программы или результаты определенной стратегии. Формулировка социального эффекта должна отражать суммарный вклад многочисленных партнеров и стратегий. Предлагаем несколько примерных формулировок:

- Дети имеют равные возможности для успешного обучения в школе.
- Дети здоровы и находятся в безопасности.
- Семьи крепкие и сплоченные.
- Жители района совместными усилиями добиваются общих целей.
- Все семьи и граждане имеют кров и питание.
- Все семьи и граждане экономически состоятельны.

Впишите конечный социальный эффект в прямоугольник «Долгосрочная цель сообщества» в нижней части схемы. Очень важно, чтобы группа достигла согласия в отношении формулировки цели. Обычно она представляет собой достаточно общее утверждение, которое привлекательно для всех участников, позволяет им почувствовать свою причастность и мотивирует к действию. Социальный эффект различается по уровню, на котором сфокусировано внимание исполнителей программы (например, дети, семьи, население района или сообщество).

**Шаг 2: Определите стратегии преобразований**. Рассмотрите конкретные **стратегии** или программы (которые уже выполняются в рамках Вашего партнерства), способствующие достижению конечного социального эффекта. Это могут быть программные стратегии, кампании, инициативы, сотрудничество между партнерами, работа с общественным мнением, деятельность, нацеленная на развитие потенциала/возможностей или мобилизацию сообщества и т.д. Предлагаем несколько примеров:

- > Координирование и мониторинг деятельности по оказанию социальных услуг
- Кампании в СМИ
- Объединения в сфере образования
- Формирование инициативных групп
- Развитие лидерства
- Техническая помощь
- Консультирование
- Курсы и семинары
- Лоббирование нового законодательства и/или защита интересов.
- Привлечение и распределение ресурсов

Впишите стратегии в овальные рамки в верхней части схемы.

**Шаг 3: Разработайте цепочки «Для того чтобы...»**. Составьте цепочку для первой стратегии, руководствуясь следующими вопросами:

«Мы реализуем стратегию 'X' для того чтобы добиться (пробел) результатов для граждан, семей, организаций или сообществ?». Ответом будет конкретный **результат** стратегии. Повторяйте этот вопрос, пока не установите связь между каждой стратегией и целью.

#### Например:

Мы оказываем <u>техническую помощь</u> (тем, кто осуществляет социально-педагогическое сопровождение детей) [Стратегия]

#### Для того чтобы...

Сотрудники детских учреждений повысили уровень знаний о профилактике распространения инфекционных заболеваний [Результат]

#### Для того чтобы...

Провайдеры услуг улучшили санитарное состояние детских садов или домашних детских садов [Результат]

#### Для того чтобы...

Снизилась частота инфекционных заболеваний среди воспитанников дошкольных детских садов или домашних детских садов [Результат]

#### Для того чтобы...

Были созданы условия, гарантирующие безопасность и здоровье детей [Цель]

Обратите внимание, что следуя цепочке утверждений, мы двигается от знаний провайдеров услуг к моделям их поведения; и от состояния здоровья детей, участвующих в программе, к состоянию здоровья детей в сообществе. Каждая связь является элементом логической последовательности событий и показывает, каким образом конкретная стратегия способствует изменениям в сообществе.

В редких случаях для изменений в сообществе бывает достаточно одной стратегии. Некоторые параллельные стратегии могут заключаться в запуске информационно-просветительской кампании, которая разъяснила бы значение качества услуг при выборе детского учреждения либо обратила бы внимание общественности на необходимость ужесточения санитарно-гигиенических требований и стандартов безопасности при выдаче лицензии.

#### Другой пример:

Мы осуществляем профессионально-ориентированное обучение английскому языку (ESL - английский как второй язык) [Стратегия]

#### Для того чтобы...

Беженцы и переселенцы повысили профессиональный уровень владения английским языком [Результат]

#### Для того чтобы...

Беженцы и переселенцы расширили возможности для трудоустройства [Результат]

#### Для того чтобы...

Беженцы и переселенцы повысили семейные и трудовые доходы [Результат]

#### Для того чтобы...

Все семьи и граждане достигли экономической стабильности [Цель]

Эта стратегия может быть дополнена другими стратегиями, такими как: повышение культурной компетентности на рабочем месте, содействие повышению качества услуг общественного транспорта и реализация программ поддержки семьи, предполагающих расширение доступа к сети учреждений социальной помощи. По аналогии с предыдущим примером, каждая стратегия связана с конечной целью.

Помимо этого, в процессе достижения цели некоторые стратегии могут быть связаны с общим промежуточным результатом.

**Шаг 4: Установите связь стратегий с результатами и целями.** Поместите результаты, составляющие цепочку «Для того чтобы...», в прямоугольники между стратегиями и целью. Проведите стрелки между стратегией, соответствующими результатами и целью. Сделайте то же самое для других стратегий.

В процессе этой работы может выясниться, что стратегии сходятся в одной точке на общем результате. Это не только приемлемая, но также весьма вероятная ситуация, так как для достижения определенного результата обычно требуется несколько стратегий. В редких, но тоже возможных случаях, карта результатов складывается из нескольких самостоятельных цепочек «Для того чтобы...», которые не пересекаются между собой. Как правило, стратегии изменений предполагают наличие тесных взаимосвязей между стратегиями и результатами, поскольку конкретные изменения обычно происходят под влиянием нескольких стратегий.

Обратите внимание на примеры результатов, связанных с целью «Создание условий, гарантирующих безопасность и здоровье детей». Наряду с оказанием технической помощи провайдерам услуг для детей, программа может предусматривать проведение информационно-просветительской кампании.

В целях профилактики инфекционных заболеваний мы просвещаем родителей и местное население [Стратегия]

#### Для того чтобы...

Родители больше узнали о мерах профилактики инфекционных заболеваний [Результат]

#### Для того чтобы...

Родители стали отдавать предпочтение провайдерам услуг (детским садам или домашним детским садам), которые соблюдают санитарно-гигиенические нормы [Результат]

#### Для того чтобы...

Снизилась частота инфекционных заболеваний среди воспитанников детских садов или домашних детских садов [Результат]

#### Для того чтобы...

Были созданы условия, гарантирующие безопасность и здоровье детей [Цель]

Цепочка «Для того чтобы...» показывает, что самостоятельные, но взаимосвязанные стратегии приводят к единому результату (например, «Снижение частоты инфекционных заболеваний среди воспитанников детских садов»).

**Шаг 5: Проверьте логику и убедитесь в наличии всех существенных элементов.** Еще раз просмотрите готовую карту и обсудите её с другими стейкхолдерами. Проверьте логические связи между стратегиями, результатами и социальным эффектом; и убедитесь в том, что карта отражает наиболее важные результаты и все значимые стратегии. После проверки внесите изменения, и еще раз проверьте и откорректируйте карту. Это стандартная практика разработки теории изменений: чтобы карта результатов точно отобразила инициативу по преобразованию сообщества, её пересматривают несколько раз.

**Шаг 6: Изложите предпосылки и предположения**. Несмотря на то что карта является наглядным отображением способов достижения результатов, деятельность осуществляется в конкретном контексте. Поэтому очень полезно дополнить её, озвучив предположения, которые повлияли на её содержание.

Жестких правил, определяющих список предположений, не существует. Весьма полезно изложить информацию о системе принципов и убеждений, на которых основана карта результатов. Зачастую такие утверждения формируются в ходе обсуждения, сопровождающего построение карты. Вы можете

записывать предположения в процессе создания карты и оформить их после завершения работы.

ПОДСКАЗКА: Список предположений, которые возникают в процессе Вашей работы над теорией изменений, можно фиксировать на флипчарте.

Предлагаем несколько примеров предположений (assumptions):

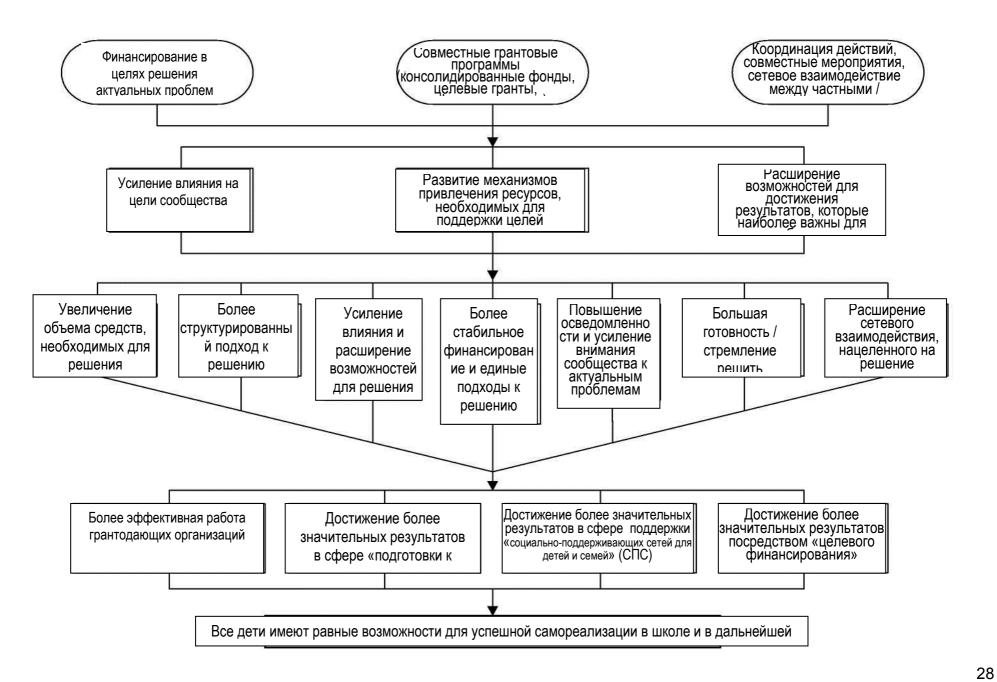
#### Принципы

- Наше партнерство исходит из убеждения, что лучше всего о потребностях сообщества знают сами члены сообщества.
- Эффективное партнерство строится на доверии, согласии и уверенности в достижении общей цели.
- Государственная политика должна уделять первоочередное внимание вопросам благосостояния детей.

#### Система убеждений, касающихся стратегий и результатов

- Приобретение профессиональных навыков является ключевым фактором, определяющим возможности трудоустройства, но содействие сообщества и наличие рабочих мест также имеют значение.
- Социально-педагогическое сопровождение детей будет более качественным, если провайдеры получат доступ к достоверной информации; родители будут уделять внимание качеству услуг; а порядок получения лицензии будет способствовать повышению стандартов качества.

На следующих страницах приведены примеры теории изменений, которые используют партнерства, способствующие созданию условий для самореализации детей.



# SOAR OPPORTUNITY FUND ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ, КАСАЮЩИЕСЯ ИЗМЕНЕНИЙ

#### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

#### СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ: ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ ДЛЯ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ

- Фонд SOAR Opportunity Fund мобилизует коллективные интеллектуальные ресурсы, которые становятся вкладом в процесс стратегических и системных изменений в следующих областях:
  - Развитие детей раннего возраста;
  - Программы внешкольного обучения;
  - Развитие возможностей для самореализации молодежи.
- Укрепление материально-технической/ресурсной базы и повышение качества внешкольного обучения имеют решающее значение для успешного развития детей.

#### ПРИМЕРЫ:

- Целевые гранты и софинансирование способствуют одновременному укреплению ресурсной базы; повышению качества обучения детей и молодежи; и расширению возможностей для их развития.
- Качество жизни сотен детей повышается благодаря знаниям, полученным участниками социально-поддерживающих сетей (СПС)<sup>6</sup> в группах поддержки и на семинарах, организованных нашими грантополучателями, которым было предоставлено финансирование из консолидированного грантового фонда.

#### ВЛИЯНИЕ: ИЗМЕНЕНИЯ В ПОЛИТИКЕ, СИСТЕМАХ И ВЗГЛЯДАХ

- Вкладывая средства и посвящая время решению конкретных проблем, мы получаем знания, развиваем сетевое взаимодействие и становимся известными и влиятельными.
- Мы добиваемся положительных изменений посредством влияния, развития механизмов и инвестирования средств.
- Качество системы внешкольного обучения не такое, каким оно должно быть. Поддержка и содействие системным изменениям имеет решающее значение. Это сложная работа, требующая объединения знаний и формирования консолидированных фондов.
- Определяя приоритеты стратегических инвестиций и выявляя потенциальных грантополучателей, которые способны выполнить поставленные задачи, наши члены будут содействовать тому, чтобы средства грантов использовались для реализации нестандартных идей, способствующих системным изменениям.
- Ценность совместной работы государственных и частных доноров заключается в том, что общими усилиями можно сделать гораздо больше.
- Партнерство государственного и частного секторов предоставляет уникальную возможность осуществить системные изменения, включая изменения в политике.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Family, Friends and Neighbor Care (FFN care) — Социально-поддерживающие сети (СПС): родственники, друзья, близкое окружение. (Прим. пер.)

- Ресурсы двух секторов дополняют друг друга: государственный сектор обеспечивает масштаб, доступ к информации и сетям; в то время как частный сектор использует более гибкий подход и готов к риску.
- Наша совместная работа позволяет сконцентрировать усилия и внимание государственных и частных грантодающих организаций на конкретных проблемах и подходах к их решению.

#### ПРИМЕРЫ:

- Наши объединенные знания о деятельности социально-поддерживающих сетей (СПС), а также инвестиции в данную сферу способствовали развитию прямых услуг и позволили интегрировать десятки действующих детских/семейных организаций в устойчивую систему поддержки и оказания услуг для СПС.
- Недавно проблемы развития СПС были отражены в заявке на получение федерального гранта «Возможности раннего обучения» (Early Learning Opportunities). В рамках предлагаемой просветительской кампании для населения штата, посвященной вопросам раннего обучения, будут использоваться сообщения, которые позволят привлечь внимание к деятельности СПС.
- После двух лет финансирования организаций в целях поддержки СПС, мы могли бы переключиться на новое направление, чтобы избежать гораздо более сложной работы по обмену полученными знаниями и изменению системы поддержки СПС и общественного мнения. Эта деятельность требует времени и средств для достижения устойчивых изменений.

#### МЕХАНИЗМЫ: ИЗМЕНЕНИЕ ОБЪЕМА И ПРАКТИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Одна грантодающая организация не может справиться с этой задачей. Для достижения общей цели нам следует объединить ресурсы.
- Совместная эффективная работа и пропаганда нашей деятельности позволят постоянно привлекать новых членов и расширять наши возможности грантодающей организации.
- Мы стараемся как можно шире освещать проблемы, над которыми работаем. Это позволяет привлекать больше частных и государственных инвестиций для их решения.
  - Мы перераспределяем существующие ресурсы для решения приоритетных задач:
  - Более активно интегрируем эти задачи в смежные программы;
  - Привлекаем финансирование для решения отдельных аспектов проблемы.
- Чтобы содействие успешной самореализации детей было более значительным, мы стремимся совершенствовать и оптимизировать практики предоставления коллективных и индивидуальных грантов.

#### ПРИМЕРЫ:

- Результатом деятельности Child Care Resources по вовлечению детских и семейных учреждений в работу по поддержке СПС стало перераспределение ресурсов организации, позволяющее откликнуться на данную потребность.
- Более 20 частных и государственных доноров решили инвестировать средства в развитие СПС. Данное намерение высоко оценили не только местные некоммерческие организации, но также национальные исследовательские организации и эксперты.

#### подход

#### Индивидуальное и коллективное обучение

- Фонд SOAR Opportunity Fund предоставляет своим членам различным финансирующим организациям (представляющим разные сектора и использующим разные подходы) возможности для взаимного и коллективного обучения.
- Тщательные исследования, понимание потребностей сообществ и использование передового опыта позволят усилить стратегическое значение инвестиций, повысить их экономическую эффективность и более активно противодействовать дискриминации.
  - Исследования являются ценным источником информации для принятия обоснованных решений о предоставлении грантов.
  - Для определения приоритетов и совершенствования деятельности по предоставлению грантов, мы опираемся на компетентное мнение грантополучателей и других групп, которые обладают знаниями, опытом и хорошо разбираются в проблемах, требующих неотложного решения.
  - Эффективный грант-мейкинг требует понимания культурного контекста и деликатного отношения к традициям разных культур.
  - Более активное взаимодействие с сообществом расширяет инвестиционные возможности.
  - Высокое качество оценки способствует обучению и результативности инвестиций.
- Совместная работа расширяет контекст, структурирует нашу работу и делает её целенаправленной.
- Совместная работа позволяет нам решать более сложные задачи и не отступать перед препятствиями, поскольку мы оказываем друг другу интеллектуальную, эмоциональную и финансовую поддержку.

#### ПРИМЕРЫ:

- Исследования и связи с сообществом фонда SOAR Opportunity Fund, а также данные Центра гуманитарной политики Вашингтонского университета (University of Washington Human Services Policy Center) и Счетной палатой округа Кинг (King County Communities Count) стали надежной основой нашей работы по поддержке социально-поддерживающих сетей (СПС).
- Грантополучатели подсказали нам варианты работы с СПС, в которых учитываются особенности культурного контекста.
- Все мы очень разные; и это помогло нам составить точный план и добиться результатов. Прежде чем приступить к работе по повышению качества подготовки к школе, мы разрабатываем теорию изменений. Однако некоторые члены убедили нас «просто приступить к работе» с СПС и помогли получить первые результаты, которые мы можем обсуждать.

#### ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ И СТРУКТУРЫ

- Фонд SOAR Opportunity Fund является организацией, которая «разрабатывает модели»; и мы имеем редкую возможность создать модель взаимодействия государственных/частных доноров с грантополучателями, которая основана на взаимном уважении и сотрудничестве.
- Формирование отношений между членами важный компонент работы по

- определению содержания деятельности и цели. Мы знаем и ценим друг друга, и наши отношения строятся на доверии.
- Мы привлекаем новых членов и укрепляем партнерские отношения благодаря открытости и гибкому подходу к определению многочисленных форм участия, которые учитывают различные потребности и ресурсы наших членов.
- Мы для всех устанавливаем одинаковые правила игры, при которых каждый может быть равноправным участником процесса принятия решений.
- Мы стремимся к лучшим результатам и добиваемся устойчивых социальных изменений посредством коллективных стратегических инвестиций.
- Государственные программы софинансирования являются эффективным средством, позволяющим посадить за стол переговоров частных доноров.

#### ПРИМЕРЫ:

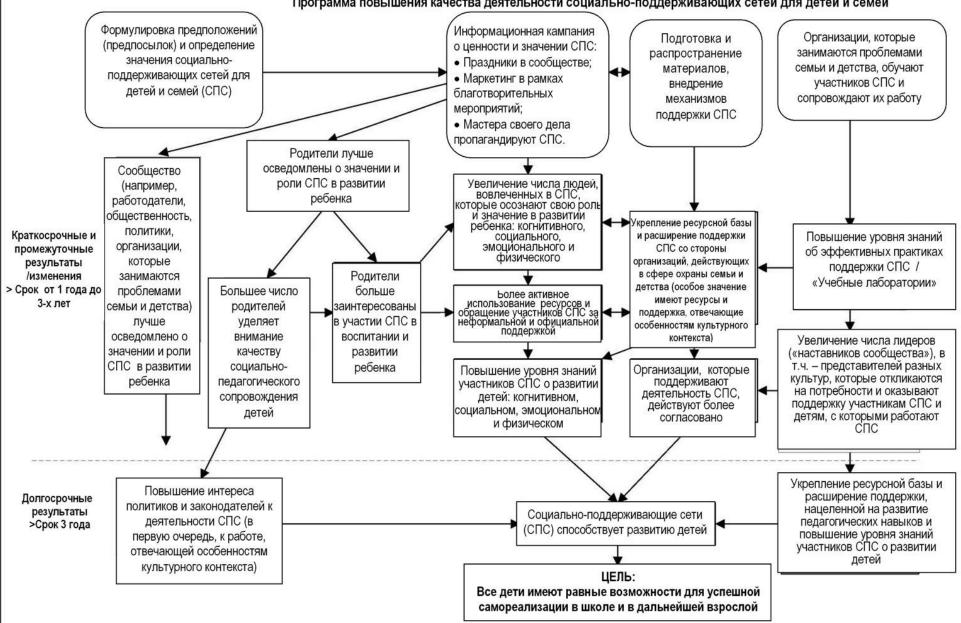
- Мы работаем более эффективно и можем обеспечить большее разнообразие уровней членства, чем два года назад.
- Наши члены государственные и частные организации нашли пути для объединения и оптимального использования своих ресурсов, что способствует достижению более значительного социального эффекта.

## ОБУЧАЮЩАЯ ПОДСКАЗКА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ В РАМКАХ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ

В связи с тем, что деятельность не может осуществляться одновременно в разных местах и с одинаковой энергией, полезно определить наиболее приоритетные стратегии. Для тех стратегий, которые в период от одного до трех лет (предположительно) приведут к заметным изменениям, следует разработать более подробную теорию изменений. Она может быть составлена в виде карты результатов и/или «логической модели» (т.е. схемы взаимосвязей между процессом и результатами).

На следующей странице приведен пример такой карты. Она посвящена повышению качества работы участников СПС в контексте сотрудничества, описание которого содержится в предыдущей карте результатов.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ:			



# ОБУЧАЮЩАЯ ПОДСКАЗКА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

В процессе работы Вашей группы по определению подхода к преобразованию сообщества, вы можете заметить, что некоторая часть деятельности нацелена на конкретную клиентскую группу или подгруппу населения, а другая часть ориентируется на системный уровень или уровень сообщества в целом. Поэтому будет полезно определить категории подходов, руководствуясь тремя способами содействия изменениям, которые были рассмотрены ранее:

- Социальный эффект
- Влияние
- Механизмы

Каждый из этих подходов способствует достижению конечного результата, но разными способами. Давайте еще раз вспомним, что программа *Making Connections* Фонда Анни И. Кейси определяет типы результатов, возникающих в результате применения этих подходов, следующим образом:

**Социальный эффект** – Изменение уровня благосостояния детей, взрослых, семей или сообществ, которое напрямую обусловлено грантами, программами, деятельностью организаций или системами услуг. Примеры стратегий достижения социального эффекта – это оказание услуг, обучение и тренинги.

**Влияние** - Изменение политики, законодательства, систем, практик или общественного мнения. Примеры стратегий, способствующих изменению степени влияния — это исследования, техническая помощь, анализ систем или политик, влияние на законодательство/политику или защита интересов, распространение практик и взаимодействие.

**Механизмы** – Изменение практики инвестиций других государственных или частных доноров, которое выражается в поддержке стратегий сообщества, нацеленных на улучшение положения детей и семей.

Примеры стратегий, которые способствуют появлению новых механизмов и способов достижения цели – это софинансирование, капитальные вложения и финансирование, распределение денежных и других ресурсов.

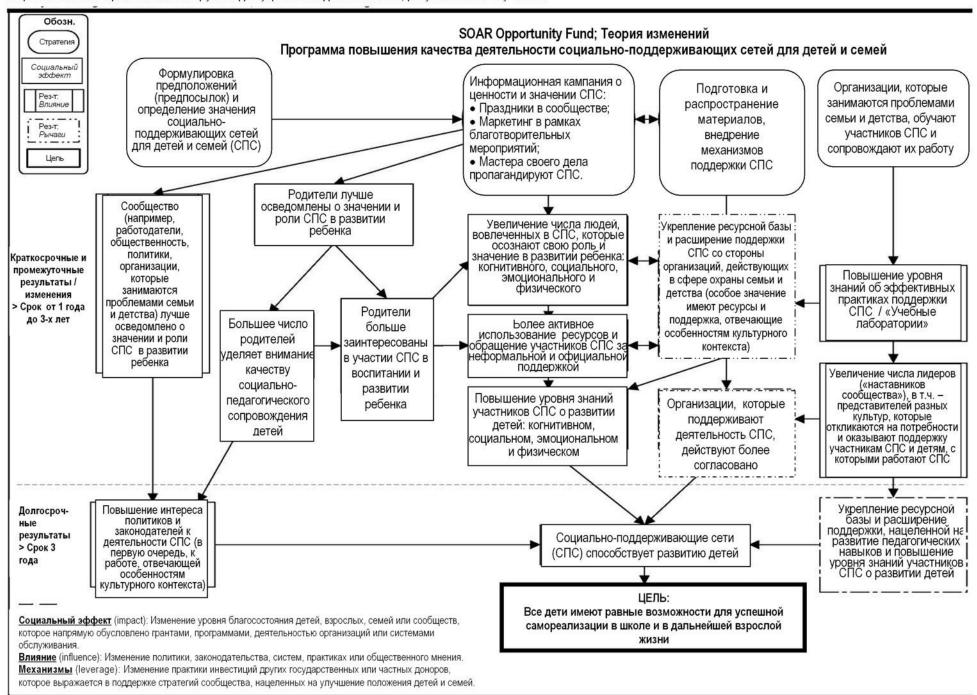
Вы можете строить карту результатов, руководствуясь каждой из этих трех категорий изменений. Убедитесь в том, что Вы не упустили из вида значение каждого из этих подходов для Ваших преобразований, и обновите карту, если потребуется добавить новый подход.

**ПОДСКАЗКА**: Используйте различные шрифты или контуры, чтобы отметить на карте результатов различные подходы.

В карте результатов, разработанной для инициативы по поддержке СПС, отражены категории, соответствующие каждому из этих подходов (см. следующую страницу). Обратите внимание, что каждый подход отмечен различными линиями.

#### ДЛЯ ЗАПИСЕЙ:

	Теория изменений: практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением
_	



# ОБУЧАЮЩАЯ ПОДСКАЗКА: НЕЛИНЕЙНЫЕ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ

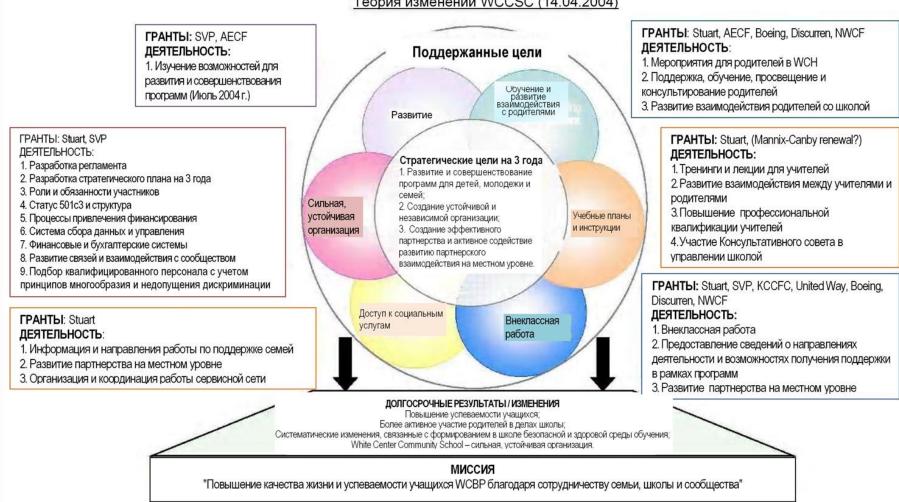
Подход в данном примере карты результатов отражает линейное представление о деятельности и процессе социальных преобразований. Эта наглядная картина является простым и понятным руководством к действию. Для некоторых сообществ формат карты может оказаться наиболее подходящим способом отображения преобразовательной деятельности; для других карта может стать хорошим подготовительным этапом к работе по визуализации изменений с помощью других моделей. Эти способы могут воплощаться в различных формах и форматах, например, таких как: «паутина», «звезда», «сюжет» или «организм». Можно использовать любой тип, который больше подходит Вашему сообществу. Кто-то может решить, что линейная карта предлагает слишком жесткую иерархию. Из-за этого складывается впечатление, что одни направления более приоритетны, чем другие. Другое сообщество уделяет особое внимание взаимосвязям, и может выбрать более органичную форму для своей теории изменений. Далее приведены примеры возможных вариантов отображения изменений.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ:			

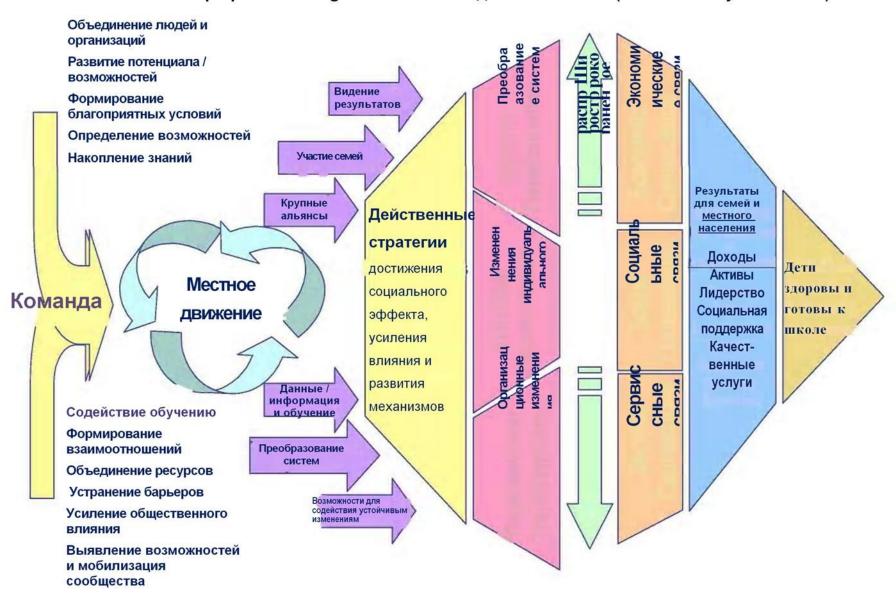
#### Healthy Child Care, Вашингтон Теория изменений (13 декабря 2003 г.) Детские учреждения предлагают Контролирующие органы устанавливают критерии безопасной и качественной соответствующие возрасту развивающие помощи детям и способствуют программы соблюдению установленных нормативов Родители придают особое Детские учреждения обеспечивают значение качеству услуг для безопасность и детей и знают, как их получить оптимальные условия для работы с детьми Провайдеры услуг для детей Повышается способность (детские сады/домашние родителей обеспечивать детские сады) рассматривают социальное, эмоциональное и себя в качестве ресурса для физическое здоровье детей обеспечения социального, младшего возраста эмоционального и физического здоровья детей Дети младшего Система возраста Сотрудники детских здравоохранения и учреждений способствуют растут система помощи здоровыми и детям сотрудничают социальному, в безопасной друг с другом эмоциональному и обстановке физическому здоровью детей Политики Сообщество рассматривают рассматривает детские помощь детям как учреждения как важное важное общественное общественное благо благо Сложилась институциональная Программы подготовки к школе система ресурсов и учреждений, признают важность обеспечения осуществляющих техническую, социального, эмоционального и информационную и консультационную физического здоровья детей в детских учреждениях поддержку провайдеров услуг для детей Детские сады и домашние детские сады вкладывают ресурсы в обеспечение социального, эмоционального и физического здоровья детей

## Проект карты результатов Коалиции White Center Community School Coalition (WCCSC)

#### Теория изменений WCCSC (14.04.2004)



Теория изменений
Программа *Making Connections* Фонда Энни И. Кейси (Annie E. Casey Foundation)



# РАЗЛИЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Несмотря на то что для большинства групп цели теории изменений практически одинаковы (определить, каким образом стратегии и действия приведут к изменениям; распространить свое видение преобразований и определить ожидаемые результаты) процесс разработки самой теории и создания конкретной картины изменений будет очень разным во всех сообществах.

Различия между сообществами отчасти объясняются множеством причин, которые побуждают группы разрабатывать теории изменений. Иногда мотивом может послужить требование донора оценить результаты (например, когда условием крупного гранта является оценка конкретных измеряемых долгосрочных результатов). В этом случае группа должна разработать теорию, чтобы показать, каким образом конкретные стратегии и действия приведут к изменениям, и определить краткосрочные и среднесрочные результаты или «показатели прогресса», которые можно отслеживать на пути к долгосрочным изменениям. В другом случае, группа может заниматься стратегическим планированием, когда необходимо уточнить тип, масштаб и сочетание стратегий и действий, ведущих к долгосрочным изменениям. Также, бывают ситуации, когда группы стремятся выработать общие видение и цель или желают проинформировать о своих планах другие аудитории.

Некоторые стейкхолдеры могут отрицательно реагировать на процесс разработки теории изменений, потому что считают, что «время на раздумье» сокращает время «реальной работы». Однако процесс размышлений в ходе разработки теории изменений никоим образом не препятствует выполнению работы. Как мы уже упоминали, если не определены этапы прогресса в рамках инициативы по преобразованию сообщества, то практически невозможно убедиться в достижении (или отсутствии) прогресса. Сообщества слишком многое ставят на карту, чтобы позволить себе приступить к работе, не имея четко определенной цели.

Если вы начинаете размышлять о теории изменений, то очень важно спросить себя, что является мотивом для ее создания. Может быть Вам необходимо определить формат и задачи оценки? Или сформулировать сильные стороны и предположения/предпосылки процесса преобразований? Или активизировать взаимодействие с внешним окружением, чтобы привлечь гранты или другое финансирование? Если Вы понимаете, что является движущей силой процесса, то сможете определить, как приступить к работе и как оформить теорию изменений. Независимо от того, что именно является побудительной причиной для Вашей группы, приступив к созданию теории изменений, Вы увидите, что вошли в дом с множеством дверей, ведущих в разные комнаты, каждая из которых является уникальным «эпизодом». Как во всяком удобном доме, все комнаты (эпизоды) взаимосвязаны и дополняют друг друга. Если все эпизоды рассматривать вместе, то план складывается в «цельную картину» и обретают форму.

Далее приводятся примеры видов «эпизодов», которые могут быть найти свое место в картине теории изменений:

«Эпизод», который является описанием контекста и обоснованием инициативы преобразования сообщества:

Чтобы до конца понять суть программы *Making Connections* в Денвере (MCD), необходимо осознать, насколько серьезно группа заботится об укоренении изменений в сообществе. Одной из своих главных задач MCD считает создание условий, при которых сообщества смогут «самостоятельно развивать собственные возможности». Ключевым пунктом теории изменений этой группы является «мобилизация населения», то есть создание критической массы активных местных жителей, которые готовы к совместной работе над конкретными проблемами, взаимодействию с системами и организациями и к содействию долгосрочным изменениям в жизни отдельных граждан и семей.

Теория изменений MCD дает возможность членам сообщества использовать данные условия для реализации программы социальных преобразований.

«Эпизод», который является описанием предположений и представлений о процессе изменений:

Коалиция White Center Community School Coalition (WCCSC) – это объединение членов сообщества, родителей, местных общественных организаций и работников школы, которые совместными усилиями реформируют и адаптируют к реальным условиям работу начальной школы White Center Heights Elementary School. В школе обучаются дети, представляющие различные этнические и культурные группы и говорящие на более чем 30 разных языках.

Используя модель «школы местного сообщества» (Community School), Коалиция рассчитывает установить партнерские отношения между школами, родителями и местными организациями, чтобы обеспечить комплексный подход к решению проблемы успеваемости детей. Общее видение группы заключается в содействии успеваемости учащихся за счет использования дифференцированного подхода, позволяющего учитывать особенности и разные способности детей; за счет расширения спектра доступных возможностей для дополнительных и факультативных занятий; и посредством укрепления роли школы в сообществе как центра поддержки для учащихся и их семей.

У истоков этой концепции стояла местная группа лидеров, поддержанная программой *Making Connections* в Сиэтле, Округ Кинг. Работу Школы местного сообщества возглавляет директор, а руководство осуществляется Консультативным советом из девяти человек - родителей, сотрудников школы и членов сообщества (например, представителей местных организаций — потенциальных партнеров школы). Как и сама школа, Консультативный совет весьма разнообразен по национальному составу — в него входят камбоджийцы, вьетнамцы, полинезийцы, африканцы и представители белой расы. Несмотря на такое многообразие, все члены Совета единодушны в своем стремлении повысить успеваемость учащихся и активизировать участие родителей в жизни школы.

Осенью 2003 года Коалиция приступила к разработке стратегий, плана их реализации и определению краткосрочных результатов, которые в долгосрочной перспективе повысят показатели успеваемости и приведут к изменениям в системе работы школы. В ходе обсуждения выяснилось, что стейкхолдеры имеют очень разные представления о том, каким образом Школа местного сообщества может достичь своих целей. Это поставило под сомнение общее видение, сложившееся у основного

состава Коалиции.

По мере составления цепочек «Для того чтобы...», группа стала обсуждать, какими должны быть краткосрочные и промежуточные результаты. В ходе дискуссий было озвучено несколько предположений, которые определили план реализации программы и выбор краткосрочных и промежуточных результатов. Из достаточно разных предположений сложилось «рамочное» представление людей об основных программных стратегиях и результатах деятельности WCCSC.

Группа привлекала внешних консультантов и специально выделила время для уточнения своих предположений. Данный процесс был организован в целях решения двух важных задач. Во-первых, члены группы лучше узнали друг друга и сформировали представление о совместной работе. Во-вторых, они смогли определить, где пересекаются их предположения, и понять, каким образом различные представления складываются в единую «экологическую» концепцию перемен.

Группа пришла к соглашению, что значение имеет не выбор «правильных» предположений, которые приведут к достижению целей Коалиции, но возможность собрать все предположения, чтобы члены группы смогли увидеть весь спектр представлений относительно предстоящей работы и желаемых результатов и, затем, выработать «общую позицию».

 «Эпизод», который является описанием обязательных условий, которые должны предшествовать определению стратегий и ожидаемых устойчивых изменений в жизни людей:

#### Пример 1:

Программе Making Connections в г. Де-Мойн было необходимо выработать общее видение, которое могли бы понять и принять стейкхолдеры сообщества и, в том числе, представители социальной системы, некоммерческие организации, деловые сети и население. Участники командной работы по созданию теории изменений были уверены в том, что решающим условием успеха программы является развитие партнерства на местном уровне. В частности, команда пришла к выводу, что следует предпринять следующие шаги:

- Сформировать новые и усилить действующие партнерства, чтобы создать эффективную систему оказания услуг.
- Создать условия для сотрудничества местных жителей с организациями и системами, чтобы повлиять на развитие системы оказания услуг.
- Сформировать компетенции, позволяющие организациям учитывать мнения и работать с жителями не только как с клиентами, но и как с партнерами.

Команда Де-Мойна подготовила схему теории изменений, которая отразила желаемые результаты и подчеркнула значение построения партнерств для разработки наиболее перспективных стратегий и планов работы. Один из членов команды отметил: «Все [члены сообщества] верили в силу партнерств и лидерские качества жителей, поэтому реакция на программу была положительной». По мнению другого члена команды: «Благодаря теории изменений люди стали говорить о том, что им понятна цель [программы Making Connections]».

Разработанная этой командой теория изменений также определяет типы партнерств, которые необходимо привлечь для достижения ожидаемых результатов, но не поясняет, в чем будет заключаться работа или вклад каждого партнера в процесс преобразований. Вполне возможно, что в дальнейшем команде *Making Connections* г. Де-Мойн потребуется дополнить теорию изменений еще одним уровнем, содержащим

более точное описание убедительных стратегий достижения намеченных результатов.

#### Пример 2:

Команда программы *Making Connections* в г. Окленд решила более тщательно обдумать, как будет развиваться процесс преобразований в районе Lower San Antonio. Участники обсуждения пришли к заключению, что «создание инициативной группы граждан, обладающей коллективными полномочиями» имеет решающее значение для достижения устойчивых результатов для детей и семей. Для выполнения данного условия, программа *Making Connections* в г. Окленд могла бы рассмотреть следующие стратегии:

- Развитие лидерских качеств и организаторских способностей представителей местного населения;
- > Привлечение внимания к достижениям района;
- Улучшение имиджа района.

Используя цепочки «Для того чтобы...», группа могла бы рассмотреть взаимосвязь данных стратегий с этапами поступательных изменений, ведущих к повышению гражданской активности. Помимо этого, можно было бы предусмотреть стратегии влияния и запуска механизмов преобразований (которые группа называет своими «рычагами изменений»), например: содействие изменениям в политике/законодательстве, использование новых подходов к инвестированию ресурсов и совершенствование практики оказания услуг. Команда Окленда считает, что, устойчивые изменения в жизни детей и семей могут произойти не только в результате мобилизации жителей, но также благодаря стратегиям, которые способны «привести в действие» эти рычаги изменений. Поэтому важно показать связи этих стратегий с ожидаемым социальным эффектом, результатами влияния и использования новых механизмов, а также пояснить, каким образом эти взаимодополняющие изменения усиливают синергетический эффект и способствуют достижению желаемых долгосрочных результатов.

 «Эпизод», который поясняет, каким образом можно отчитаться перед донорами и стейкхолдерами о реализации одной или нескольких стратегий в рамках процесса комплексных преобразований в сообществе:

Как правило, в рамках широкомасштабной инициативы по преобразованию сообщества одна или несколько стратегий или программ осуществляются при поддержке донора, требующего определенной отчетности или оценки результатов.

Продуманная теория изменений, показывающая взаимосвязь между стратегиями и их вклад в достижение результатов, фактически может стать основой для отчетности. Теория изменений позволяет точно определить краткосрочные и промежуточные результаты конкретных стратегий или программ. «Маркировка» таких результатов поможет не только структурировать оценку и отчетность, но также продемонстрировать вклад и роль изменений краткосрочного характера в общей, долгосрочной концепции преобразований.

# **Использование теории изменений в качестве** руководства к действию

Теория изменений должна сопровождать Вашу работу и служить интересам сообщества, а не тормозить его развитие. Она должна помочь сообществу вдохнуть жизнь в свои инициативы. Она должна помочь лидерам возглавить процесс, а сообществам – объединиться для достижения общей цели. Она должна помочь научиться обосновывать свою позицию, выявлять связи и привлекать партнеров для осуществления положительных изменений в сообществе. Она должна рассказать широкой аудитории о том, к чему Вы стремитесь, какие шаги предпринимаете для этого, а также о Ваших достижениях и препятствиях, с которыми Вы сталкиваетесь на пути к цели. Обязательно проверяйте свою теорию изменений, извлекайте уроки и соответствующим образом корректируйте свою деятельность.

Предлагаем несколько способов практического применения теории изменений в сообществе.

#### Инструмент планирования

- ➤ Теория изменений определяет масштабы и направления деятельности в рамках программы *Making Connections*;
- Концентрирует внимание на ключевых результатах и основных стратегиях их достижения;
- Предлагает структурную рамку, определяющую последовательность и приоритетные виды работ, которые Ваше сообщество рассматривает в качестве своего вклада в изменение жизни района.

#### Совершенствование и обеспечение отчетности

- ➤ Теория изменений предлагает структурную рамку, позволяющую оценить, в какой мере стратегии программы *Making Connections* способствуют достижению конкретных результатов;
- Позволяет определить приоритетные результаты и стратегии, которые Ваша программа планирует отразить в документах и/или измерить в целях оценки степени прогресса;
- Создает основу для того, чтобы в ходе преобразований организация могла соответствовать критериям подотчетности.

#### Решения о распределении ресурсов

- Теория изменений предлагает структурную рамку, позволяющую определить приоритеты для вложения ресурсов в стратегии, связанные с достижением конкретных результатов;
- Помогает принимать обоснованные решения об использовании ограниченных ресурсов;
- Обосновывает решения о прекращении финансирования или перераспределении средств в целях поддержки наиболее эффективных направлений.

# Публичная презентация дорожной карты преобразований в сообществе и позиционирование инициативы

- Теория изменений знакомит партнеров, стейкхолдеров, инвесторов и представителей сообщества с дорожной картой преобразований в рамках программы Making Connections;
- > Обеспечивает прозрачность Вашей работы посредством точного определения

- приоритетных стратегий и ожидаемых результатов;
- > Является логичной и последовательной презентацией программы Making Connections.

#### Тесная связь с деятельностью

- Теория изменений позволяет определить сферы и содержание деятельности для формирования программ и партнерств, уточнения политики и направлений деятельности, а также других действий по поддержке изменений в районе;
- ▶ Позволяет точно определить цель каждого действия в контексте программы Making Connections;
- Служит точкой отсчета для определения степени, в которой конкретные действия способствуют положительным изменениям в жизни детей, семей и района в целом;
- Представляет собой «общую картину», которую можно использовать в качестве руководства по выполнению конкретных действий.

Особое значение имеет то, что после создания теории изменений её обязательно надо использовать в работе. Часто пересматривайте и применяйте теорию изменений, руководствуясь вышеизложенными рекомендациями. И, наконец, не забывайте, что ничто не имеет такого практического значения, как хорошая теория.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ:	

Перевод с английского Е. Ивановой