



Теория изменений за десять шагов

Джеймс Ноубл

Октябрь 2019 г.

Перевод выполнен по заказу Фонда развития медиапроектов и социальных программ "Глэдвэй" в рамках реализации проекта "Разработка алгоритмов оценки социально-экономической эффективности НКО" при поддержке Фонда президентских грантов агентством переводов "Лондон-Москва"



Содержание

Что именно является теорией изменений?	3
Это может каждый	4
Отправляясь в путешествие	5
Знание того, что включать в теорию	6
Структурированный подход	7
Десять шагов теории изменений	9
Шаг 1: Анализ ситуации	10
Шаг 2: Целевые группы	12
Шаг 3: Воздействие	13
Шаг 4: Результаты	14
Шаг 5: Деятельность	15
Шаг 6: Механизмы изменений	16
Шаг 7: Определение последовательности	18
Шаг 8: Диаграмма вашей теории изменений	19
Шаг 9: Заинтересованные лица и «стимулирующие факторы»	20
Шаг 10: Предположения	22
Следующие шаги	24
Глоссарий	25
Приложение (Логическая модель и диаграмма)	26



Что именно является теорией изменений?



На работе и в личной жизни у нас есть цели и представления о том, как их достичь, но редко находится время, чтобы обдумать их, тщательно проанализировать и сформулировать.

Это как раз то, в чем состоит процесс теории изменений, призывая нас задумываться о своих целях и планах, обсуждать их с другими и давать им понятное объяснение.

В итоге мы получаем представление о том, как наша деятельность приводит к результатам и воздействиям, которых мы хотим достичь. В нашей организации, NPC, мы склонны думать о теории изменений как об основе стратегии благотворительности, оценки и коммуникаций.

Терминология и различные интерпретации могут поначалу ввести в заблуждение. Мы даже слышали, что фраза «теория изменений» неприятна на слух, потому что она звучит как «жаргонизм» или «академизм». Но не надо пугаться этого. Настоящее руководство даст вам прочную основу для выработки концепции, способ подходить к ней шаг за шагом и возможность создать что-то полезное.

Наше руководство, опубликованное в 2014 году, является одним из наиболее читаемых изданий. С тех пор мы многое узнали о том, где наша теория работает хорошо, а где не срабатывает. Это руководство представляет собой справочник, описывающий десять шагов по формированию теории изменений и созданный на основе многолетнего опыта ее разработки для благотворительных организаций и спонсоров. Оно сосредоточена на главных положениях, составляющих основу нашего подхода. Используя его, вы сможете претворить в жизнь любую теорию изменений и применить ее для реализации небольших проектов и оказания благотворительной помощи. Совсем скоро выйдет полностью обновленное дополнение к этому справочнику, в котором будут более подробно рассмотрены различные ситуации, включая и более сложные, такие как организация благотворительных кампаний и создание целых организаций.

Мы надеемся, что эти десять шагов будут практическим руководством для благотворительных организаций и спонсоров и позволят вам продумать свою работу и сформировать наилучшие программы. Кроме того, NPC проводит регулярные тренинги и семинары, и при необходимости наши консультанты готовы поддержать вас.

Мы многому научились, и еще многому нам предстоит научиться, но мы уверены, что наши идеи — это хороший способ познакомиться с теорией изменений и извлечь из нее максимум пользы.

Джеймс Ноубл
Директор направления Измерение и оценка
New Philanthropy Capital (NPC)

Это может каждый

Мы считаем, что теория изменений применима к любому проекту или организации, которая пытается делать благо. Фраза «делать благо» имеет много смыслов. Это может означать лечение болезни, изменение политики или решение социальной проблемы. Но это может также означать помощь другим профессионалам в улучшении их работы, развертывание новой IT-системы или изменение отношения к чему-либо. Теория изменений хороша тем, что она применима ко всем событиям и обстоятельствам вне зависимости от их масштаба и уровня: от небольших проектов до крупных организаций и даже целых сфер деятельности.

Представляется целесообразным выделить три крупных области благотворительной деятельности, к которым может применяться теория изменений:

- 1. Программы — мероприятия, направленные на прямую поддержку физических лиц или организаций. Например, советы людям, социальные и образовательные программы, наставничество.**
- 2. Кампании — мероприятия, направленные на более общие изменения в политике или во взаимоотношениях между группами населения, сообществами или «системами». Например, кампании по внесению изменений в законодательство или повышению осведомленности о проблемах здравоохранения.**
- 3. Организации — иногда люди в более крупных благотворительных организациях объединяют программы и кампании и задумываются о теории изменений в отношении своей организации в целом. Это позволяет им увидеть, как их программы и кампании сочетаются друг с другом.**

Это руководство написано в первую очередь для людей, думающих о программах и небольших кампаниях/организациях, хотя оно должно стать хорошей основой для решения более общих вопросов. Мы планируем опубликовать еще одно руководство, в котором будет обсуждаться вопрос о том, как использовать подходы теории изменений применительно к более сложным кампаниям и организациям.

А как же исследования? Работа с животными и окружающей средой? Сохранение наследия?

Благотворительные организации участвуют в решении многих вопросов. Например, благотворительные фонды в области здравоохранения финансируют научные исследования, а экологические благотворительные фонды нацелены на сохранение дикой природы. Теория изменений остается очень актуальной и в этих вопросах, но современная жизнь ставит иные задачи, и, говоря кратко, мы решили здесь не рассматривать эту проблематику. О применении теории изменений в этих ситуациях мы подробнее расскажем в другом руководстве, которое планируем к выпуску.

Отправляясь в путешествие

Прежде чем создавать свою теорию изменений, наше руководство помогает оценить различие между процессом и результатом. Вкратце, теория изменений как **процесс** — это обсуждения и исследования, которые направлены на понимание сути теории изменений, а **результат** — это краткое изложение этих обсуждений (которое может содержать диаграмму).

- **Процесс** дает вам возможность думать, обсуждать и сотрудничать. Развивайте свои проекты, принимая более продуманные решения и создавая более сплоченные команды.
- **Результат** дает вам большее ощущение ясности и цели, а также позволяет выработать четкий план, который поможет оценить свою работу и распространить ее результаты как внутри команды, так и во внешнюю среду.

В вашу работу следует включить диалог с сотрудниками, консультации с бенефициарами и другими заинтересованными сторонами, изучение фактологической базы, готовность задуматься и бросить себе вызов, а также найти того, кто может стать лидером. Наше полное руководство подробно описывает различные ситуации.

При разработке своей теории изменений наше руководство помогает задуматься о ваших приоритетах. Есть две крайности:

Теории изменений, нацеленные на процесс развития, делают акцент на процесс в рамках теории изменений, целью которого является критическая оценка текущего состояния, переоценка приоритетов или создание новых программ/организация новых кампаний. Возможно, при консультировании людей и разработке новых стратегий вы используете теорию изменений как процесс.

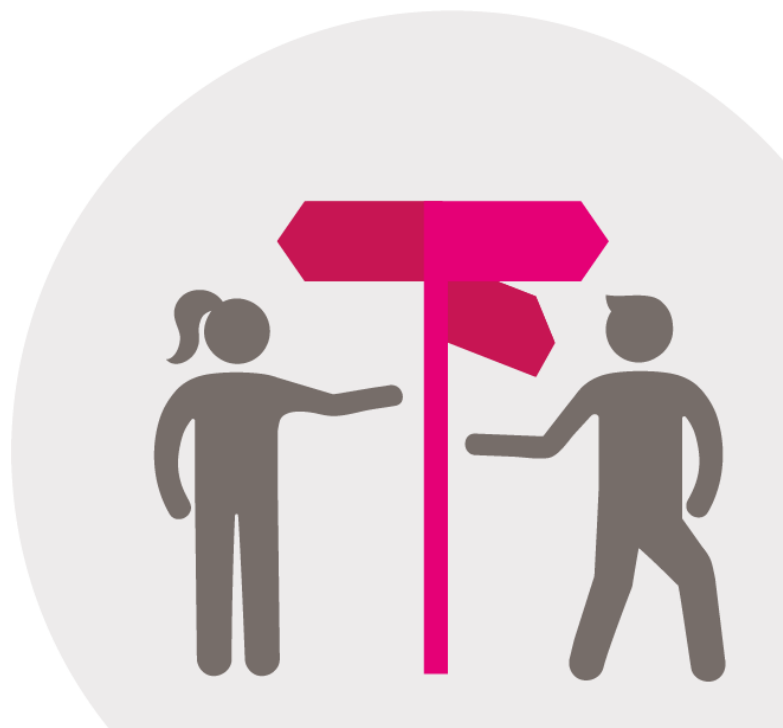
Любая теория изменений, разработанная для кампании, большой программы или организации, скорее всего является теорией изменений, нацеленной на процесс развития, потому что всегда есть о чем задуматься, ситуация постоянно меняется, и необходимо пересматривать свои подходы к ней.

Используя режим развития, вы тратите больше времени, вовлекаете больше людей и ставите сложные вопросы, например, такие как: «В чем реальная причина происходящего?», «Как наилучшим образом использовать свое время и ресурсы?» и «Почему мы так думаем?»

Теории изменений, нацеленные на описание, подчеркивают важность результата при применении теории изменений. Возможно, вы уже осуществляете какие-то программы или проводите кампании (или имеете представление о том, что бы вы хотели это сделать) и используете теорию изменений для более тщательного и ясного изложения ваших мыслей. Описательный процесс применим, как правило, только к уже существующим программам.

Используя режим описания важно проверить свои основополагающие мысли, определить ключевые элементы отношений, которые вы хотите иметь с окружающими, и выявить любые слабые места или проблемы. Но описательный процесс может быть короче и проще.

По всей вероятности, вы окажетесь между двумя крайностями, но даже при использовании описательного режима, вы обнаружите, что в процессе появятся новые ценностные вопросы развития. Размышления о том, где вы находитесь в самом начале, помогут вам разработать правильный процесс, а также то, что вам нужно в него вложить.



Знание того, что включать в теорию

В основе теорий изменений лежит связь между деятельностью и ее воздействием. Часто благотворительные организации имеют четкое представление о том, что они делают (процесс), но иногда им не хватает ясности в том, чего они пытаются достичь (воздействие). С самого начала необходимо убедить в том, что все участники процесса осознают цель, которую вы пытаетесь достичь.

Помимо того, что теория изменений помогает людям более четко определить воздействие, которое они хотят оказать, она также фокусируется на промежуточных шагах между мероприятием и воздействием, иногда называемых «заполнением недостающей середины». Это может помочь организациям выявить пробелы и приоритеты, а также то, что необходимо изменить или улучшить, определяя, в конечном счете, более четкие цели и лучшие планы для их достижения.

Теории изменений имеют общую и широкую направленность. Подробности изложены ниже. Постоянная проблема при работе над теорией изменений заключается в том, чтобы определить, что в нее включать или что наиболее важно. Частой ошибкой является включение слишком большого количества подробностей. Вот как можно сосредоточиться на том, что важно:

1. **Теория изменений должна относиться к сути ваших планов по достижению общественного блага — к вашему «социальному воздействию».** Это может показаться очевидным, но об этом стоит всегда помнить. Это может смешиваться с планами по поставкам, росту организации, бизнес-планированием/финансированием и т.д. Все это важно, но может быть отложено на более поздний срок. Мы предлагаем, чтобы вы сначала получили действительно твердое понимание о том, как вы хотите делать благо, и на этом фундаменте строить свое здание.
2. **Результаты и цели приходят позже.** Мы предлагаем подумать над своими основополагающими идеями, прежде чем иметь представление о том, как многого вы стремитесь достичь, скольких людей вы задействуете и т.д. Довольно часто уже здесь проявляется ошибка. Организация может начать с того, что хочет уменьшить проблему на $x\%$ или достичь того, что в ее решение вовлечено

$x\%$ людей, но это бесполезно, т. к. отвлекает ваше внимание, и вы рискуете увязнуть в определении целевых показателей, вместо того, чтобы сосредоточиться на своих основополагающих идеях. В контексте осуществления программ это означает, что само ваше вмешательство, как правило, одинаково независимо от того, влияете ли вы на 1 человека или на 100 человек — цифры на данном этапе не имеют значения. Но как только вы разработаете теорию изменений, вы можете начать думать о масштабе того, чего хотите достичь. Но это всегда оставляют на самый конец.

3. **Управление эффективностью и ее оценка будут обсуждаться позже.** Теория изменений заключается в том, чтобы обдумать и передать вашу надежду, ваше стремление к переменам и вашу теорию. Таким образом, мы рассматриваем ее как первую сторону монеты, вторая сторона которой — это сбор и оценка данных, целью которых является проверка того, действительно ли все так происходит в реальном мире. Вводить вопросы об измерениях на слишком раннем этапе — весьма распространенная ошибка. На семинарах по теории изменений мы иногда слышим, как люди задаются вопросом, является ли то, что они обсуждают, «измеримым»? На данном этапе этот вопрос не имеет отношения к делу: Если есть что-то важное, то оно должно быть в теории изменений, независимо от того, измеримо оно или нет.
4. **Придерживайтесь как можно более широкого взгляда/взгляда с высоты.** Теория изменений касается сути ваших планов, но правда в том, что окружающий нас мир настолько сложен и разнообразен, что мы не знаем точно, что будет происходить, когда мы начнем пытаться их осуществить. Подумайте об игровом автомате в зале игровых автоматов: если мы попытаемся предсказать, что точно произойдет, когда мы опустим свою монету, мы получим неправильный вывод, т. к. мы не можем знать, как будут двигаться все монеты. Но мы можем понимать, какие силы и параметры задействованы, и в целом то, что, как мы надеемся, произойдет. Это правильный путь для размышлений о теории изменений: он в широком смысле о том, что, мы надеемся, должно произойти, и какие силы или механизмы задействованы.

Структурированный подход

Теория изменений — это структурированный и систематический процесс осмысления. Вопросы, которые мы пытаемся решить, являются сложными, поэтому существует опасность того, что наши размышления могут стать бесконечными и слишком расплывчатыми и не принесут результатов. Чтобы предотвратить это, процесс теории изменений дает нам структуру, ключевые элементы которой изложены ниже.

Мы полагаемся на несколько стандартных элементов. Теория изменений, как и другие аналогичные подходы, такие как логическое моделирование и логические рамки, связана с определенной терминологией (мероприятия, результаты, воздействие и т.д.).

Хотя это некоторых раздражает, реальность такова, что все проекты, программы и кампании действительно используют эти компоненты, и отличать их друг от друга всегда полезно, потому что это дает нам общий язык, который помогает людям работать вместе. Путаницы можно избежать, если иметь разумное представление о том, что означают эти термины, но не заикливаться на них.

Глоссарий приведен в конце данного руководства.

Мы рассматриваем компоненты и вопросы последовательно. Лучше всего думать о компонентах вашей программы или кампании последовательно. Главный совет заключается в том, чтобы начать с того воздействия, которого вы хотите достичь, и, идя в обратном направлении, рассматривать промежуточные шаги. Этот процесс иногда называют «картированием в обратном направлении».

Этот совет имеет очевидное обоснование: имеет смысл начать с определения того, чего мы хотим достичь, а затем подумать о том, как мы это сделаем. Работая в обратном направлении, мы следим за тем, чтобы наши планы были ориентированы на достижение результатов для бенефициаров.

Однако мы советуем не работать полностью в обратном направлении. Вместо этого предлагаем начать с глубокого понимания проблемы, которую вы пытаетесь решить, а также ее причин, посредством ситуационного анализа, чтобы вы могли решить, с какими именно целевыми группами вы хотите работать.

Затем вы делаете обратное картирование, начиная с воздействия, переходя к промежуточным результатам, а затем к вашим мероприятиям. Наконец, необходимо подумать о том, как должны работать ваши мероприятия, т. е. о «механизмах» и «качестве» работы, которую вы собираетесь выполнять.

Работа по достижению консенсуса. В конечном счете, ваш процесс должен быть направлен на достижение консенсуса в вашей команде. Но это должен быть не ограничивающий консенсус или ощущение того, что все зафиксировано и неподвижно, а широкое согласие по ключевым элементам теории изменений. Любые серьезные разногласия или недоразумения должны быть разрешены, и каждому нужно чувствовать, что его мнение было представлено и услышано.

К концу процесса участники должны почувствовать вкус выполненной задачи после обсуждения сложных вопросов и внесения своего вклада в лучшее и более четкое понимание работы организации. По нашему мнению, если люди не почувствуют этого, значит процесс был не совсем правильным.



Структурированный подход, продолжение

Часто представляется в виде диаграммы (необязательно). В процессе разработки теории изменений часто применяется диаграмма (пример можно найти в Приложении).

Однако нас беспокоит, что некоторые люди видят в теории изменений только диаграмму или график; но это нечто большее. Вашу диаграмму лучше всего рассматривать как резюме процесса и ваших размышлений. Это полезно для доведения до понимания вашей теории изменений, а само создание диаграмм заставляет быть краткими, расставлять приоритеты и определять узкие места. Но диаграмма не сможет отражать весь объем работы, и вполне допустимо иметь теорию изменений без диаграммы.

Процесс завершается тщательной проверкой и оспариванием. Мы предлагаем вам представить себя злейшим врагом теории и постараться высветить ее слабые места или риски (см. Шаг 10 по формулированию «предположений»).

Тщательная проверка может побудить вас сразу внести некоторые изменения в вашу теорию изменений или заполнить некоторые пробелы. Или вы можете решить, что эти недостатки являются подлинными и что единственный способ проверить их — это проверить вашу теорию изменений на собранных вами данных. Таким образом, бросив вызов своей теории изменений, вы можете определить наиболее важные подлежащие исследованию вопросы для вашего проекта, программы или кампании.

Использование и обновление. Последняя особенность заключается в том, что как только у вас есть теория изменений, вы должны использовать ее! Ваша теория изменений должна быть опубликована и широко распространена. Все участники ее разработки должны быть с ней знакомы, особенно люди, реализующие ее на практике. Ваша теория изменений должна стать отправной точкой для дальнейших разговоров о том, как идут дела, а также о ваших стратегиях и тактиках.

Теории изменений следует рассматривать как «живые документы». По мере сбора данных, изучения и обсуждения того, что происходит, вам следует пересматривать свою теорию изменений и, возможно, обновлять ее.



Десять шагов теории изменений

Наш пошаговый подход к разработке теории изменений предлагает вопросы для последовательного рассмотрения. Этот процесс должен опираться на существующую фактологическую базу, обсуждение с коллегами и консультации с потенциальными бенефициарами и другими заинтересованными сторонами. Попробуйте поразмышлять и задать трудные вопросы.

Шаг 1: Ситуационный анализ запускает процесс, поощряя вас к тому, чтобы сделать шаг назад, определить «проблему», которую вы хотите решить, и подумать о ней, ее причинах, контексте/системах, в которых вы работаете, и ресурсах, которые у вас есть.

Шаги 2-8: Сама теория изменений. Мы призываем вас четко определить ваши целевые группы: людей или учреждения, с которыми вы собираетесь работать, их характеристики и потребности. Далее определите устойчивое воздействие, которого вы надеетесь достичь для каждой целевой группы. Затем, работая в обратном направлении, определите более краткосрочные результаты, которые, по вашему мнению, необходимы для повышения вероятности такого воздействия, а также «мероприятия» и «механизмы», которые, по вашему мнению, повысят вероятность достижения результатов. Наконец, подумайте о последовательности, в которой могут произойти изменения, и, при желании, можно кратко отобразить процесс в виде диаграммы.

Шаги 9-10: Процесс завершается побуждением вас задуматься над тем, как ваш внешний контекст может повлиять на вашу теорию изменений, и каковы слабые стороны или «предположения».

Шаг 1: Анализ ситуации

Первый шаг — это хорошее понимание проблемы, которую вы хотите решить, что вы привнесете в ситуацию, и какой ход действий может быть наилучшим. Возможно вы чувствуете, что это топтание на месте, но мы думаем, что всегда полезно критически оценить текущую ситуацию. У вас обязательно будут полезные разговоры. Этот процесс состоит из трех частей:

1a: Определение «проблемы». Вкратце, какой вопрос должен решить ваш проект?

Чтобы отделить остальную часть процесса, полезно начать с согласования короткого «изложения проблемы» в одном-двух предложениях. Мы сознаем, что слово «проблема» имеет негативные коннотации, и что некоторые предпочитают не использовать его. Для нас это просто способ добиться ясности и согласия по вопросам, которые вы пытаетесь решить.

Будьте осторожны и не беритесь за слишком большую задачу. Не пытайтесь решить все проблемы в мире. Стремитесь сосредоточиться на определенных вещах. Например, на элементах более широкой проблемы или конкретных группах населения или местах. Это особенно правильно, если вы являетесь небольшой благотворительной организацией или проектом.

1b: Найдите время подумать о «проблеме», которую вы хотите решить.

Попробуйте оставить в стороне ваши собственные программы или организации и сосредоточиться на самой «проблеме».

Рассмотрите следующие вопросы:

1. Кто затронут? Кто особенно уязвим? Какого типа люди?
2. Каковы последствия проблемы?
3. Каковы причины проблемы? Задумайтесь об:
 - a. **Индивидуальных способностях и отношениях:** Те, кого затрагивает данная проблема, например, дети и молодежь, родители, люди с ограниченными возможностями здоровья и т.д.
 - b. **Учреждения:** Организации (школы, больницы, органы местного самоуправления) и специалисты (врачи, учителя, медицинские работники, общественные организации).
 - c. **Инфраструктурные системы:** Политика, правила и нормы, общественное мнение и т.д.
4. Каковы барьеры на пути изменений?
5. Каковы возможности для преодоления этих барьеров?
6. Кто еще работает над этим вопросом? Кто другие заинтересованные стороны?
7. Что не происходит? В чем пробелы?

При ответе на эти вопросы вам следует опираться на данные о проблеме, предыдущие исследования и консультации с теми, кого эта проблема затрагивает.

1с: Подумайте о том, что вы привнесли/предложили:

Теперь пришло время подумать о том, как могут выглядеть решения проблемы.

Некоторые вопросы для рассмотрения:

1. Какими ресурсами мы обладаем для решения этой проблемы? Подумайте о следующем:
 - a. Репутация
 - b. Экспертиза
 - c. Опыт
 - d. Связи и сети
 - e. Финансирование
2. Учитывая наши ресурсы, что в широком смысле мы будем делать? Где может быть наш наибольший вклад? Каковы наши лучшие решения? Какова должна быть наша роль?
3. С кем нам нужно работать?
4. Какие варианты, стратегии или подходы мы исключаем? Почему?

К концу этого этапа вы должны быть готовы описать широкое обоснование вашей работы.

Пример: В этом пособии мы следим за вымышленной местной благотворительной организацией «Один маленький шаг», управляемой учителями и молодыми работниками, которая пытается помочь молодым людям найти работу и получить образование или профессиональную подготовку.

Организация «Один маленький шаг» определила постановку проблемы следующим образом: «Слишком много молодых людей в нашем районе бросают школу и не продолжают учебу, не поступают на работу или не проходят профессиональной подготовки».

Они изучили данные о количестве и доле молодых людей, затронутых этой проблемой, и о том, как выглядит их район по сравнению с другими районами. Они выяснили, что в их районе существует серьезная проблема, связанная с тем, что молодежь не учится, не работает и не получает про-

фессиональной подготовки (NEET¹). Организация «Один маленький шаг» выявила следующие причины этой проблемы: отсутствие навыков, квалификации, подходящих программ, рабочих мест начального уровня, а также примеров для подражания, что усугубляется высоким уровнем пропуска занятий в школе. Вследствие этого молодые люди уже долгое время страдают от социально-экономических трудностей и повышенного риска плохого здоровья.

Организация «Один маленький шаг» исключила возможность обращения к местным органам власти за помощью в части финансирования, так как было очевидно, что его не получить не удастся. Вместо этого организация решила работать с молодыми людьми напрямую. Они изучили передовой опыт и решили в качестве своего основного подхода сосредоточиться на оказании прямой поддержки молодым людям.

¹ Поколение NEET — “Not in Education, Employment or Training”.

Шаг 2: Целевые группы

Кто те люди, которым вы можете помочь или оказать наибольшее влияние?

Основываясь на анализе вашей ситуации в рамках Шага 1, вы можете описать типы людей или учреждений, с которыми вы хотите работать **напрямую**. Мы называем их вашими целевыми группами. Помните, что ваша целевая группа — это те, с кем вы работаете напрямую. Например, если вы планируете обучать медицинских работников, чтобы они оказывали более эффективную поддержку пациентам, то ваша целевая группа — это медицинский персонал, а не пациенты.

Вы можете выбрать работу с одной или несколькими целевыми группами. Программы, как правило, осуществляются в отношении меньшего количества групп, по сравнению с кампаниями. Вам нужно будет подумать о каждой целевой группе в отдельности (т.е. пройти этапы 2-8 для каждой группы). Однако вам не нужно делать отдельную диаграмму для каждой из них. При описании целевых групп старайтесь **быть как можно более точными**.

Например:

- Молодые люди в возрасте 11-16 лет из неблагополучных семей, отстающие в школе, с жалобами о поведении в последней четверти.
- Тюремные начальники в тюрьмах категории В и выше, с моральным духом ниже среднего и высоким уровнем рецидивов.
- Советники, работающие в сельской местности и отвечающие за принятие решений по планированию.

Далее, потратьте некоторое время на размышления о характеристиках ваших целевых групп. Стремитесь описать людей, которым вы можете помочь или оказать наибольшее влияние. Попробуйте определить факторы, наиболее связанные с вашей «проблемой». И подумайте о сильных сторонах и ценных качествах, которыми обладают люди, а также о проблемах, с которыми они сталкиваются.

Обратите внимание на:

1. **Объективные факторы:** Возраст, местонахождение, образование, факты из личной жизни и т.д.
2. **Субъективные факторы:** Знания, отношение, поведение и т.д.

Пример: Организация «Один маленький шаг» сделала выбор в пользу молодых людей, подверженных риску оказаться в группе NEET (не учатся, не работают, не получают профессиональной подготовки) в трех средних школах в районе их проживания.

Они определили объективные характеристики потенциально проблемной домашней обстановки, нездоровый образ жизни, риск возникновения проблем с психикой и ограниченную возможность обретения нового опыта. Субъективные характеристики включали в себя отсутствие устремленности, низкую самооценку, отстраненность от учебы и риск антисоциального поведения.

Выявленные сильные стороны и ценные качества включали в себя тесные отношения с семьями и сверстниками, интеллект и открытость к новым идеям и опыту.

Эти характеристики позволили организации «Один маленький шаг» сузить свою целевую группу до трех точных критериев:

1. Показатели учебы ниже ожидаемых.
2. Небольшой интерес к будущим карьерным возможностям.
3. Плохое поведение или посещаемость в предыдущем семестре.

Шаг 3: Воздействие

Подумайте об устойчивом или долгосрочном изменении, которое вы хотите увидеть

Здесь вы описываете, чего надеется достичь проект или кампания в долгосрочной перспективе. Подумайте о том, каким должно быть **«устойчивое»** воздействие на отдельных людей, семейные сообщества и/или окружающую среду.

Советы по определению воздействия:

1. Подумайте о том, какое воздействие вы намерены оказывать на каждую целевую группу в отдельности.
2. Помните, что воздействие сохраняется в долгосрочной перспективе. Потенциально это то, что достигается по завершении проекта. Спросите себя, как вы хотите сохранить улучшения в вашей целевой группе через год или даже через пять лет, которые произошли благодаря вашей работе.
3. Воздействие — это нечто важное и значимое: снижение случаев агрессивного поведения, повышение занятости, улучшение благосостояния, изменение политики и т.д.
4. Воздействие — это то, чего ваша целевая группа достигнет для себя, в своей собственной жизни. Наша работа и наши кампании не делают людей здоровыми, образованными или информированными; люди делают это для себя сами. Благотворительные организации помогают людям осуществить эти изменения через результаты.
5. Воздействие — это то, чему вы будете **способствовать** вместе с другими.
6. Постарайтесь лаконично определить, что вы понимаете под воздействием; одного или двух предложений вполне достаточно. Например, сокращение рецидивов, повышение благосостояния, увеличение занятости, изменение законодательства.
7. Вы можете думать о воздействии на разных этапах, как показано в примере ниже.

Пример: Организация *«Один маленький шаг»* установила три уровня воздействия, которых она хотела достичь.

Прямой: Повышение вероятности того, что целевая группа молодых людей останется в школе и перейдет в шестой класс (или схожий сценарий).

Эффект домино: Поступление в высшие учебные заведения и получение более высокой квалификации.

Уровень сообщества: Улучшение благосостояния и социальной мобильности.

Шаг 4: Результаты

Какие краткосрочные изменения в вашей целевой группе могут оказать воздействие?

Результаты возникают до воздействия. Приятно видеть изменения в сильных сторонах, возможностях или ценных качествах, которыми вы стремитесь вооружить свою целевую группу, чтобы достичь того воздействия, которое вы наметили в рамках Шага 3.

Время здесь может оказаться полезным «объективом». Если воздействие — это то, что вы хотите сохранить в течение многих лет, то результаты — это скорее недели и месяцы. Вы захотите и будете ожидать, что результаты изменятся быстрее.

Вопросы для размышлений о результатах:

1. Какие ценные качества люди получают или сохраняют? Как люди будут меняться в течение нескольких дней или недель, и как это может помочь им добиться устойчивых изменений в долгосрочной перспективе?
2. Это может помочь выделить несколько вопросов в обсуждении изменений в ваших целевых группах:
 - a. Знания и/или навыки
 - b. Отношения
 - c. Стили поведения
3. Что бы вы хотели, чтобы ваши целевые группы знали? Что бы вы хотели, чтобы они думали и делали по-другому?
4. Попробуйте мозговой штурм. Сначала запишите на стикерах как можно больше результатов, о которых вы можете подумать, а затем посмотрите, можно ли их каким-либо образом сгруппировать, в том числе по темам. Постарайтесь выяснить, какие из них важны и чем отличаются друг от друга.

Стоит отметить, что эти определения воздействия и результатов сформулированы NPC. Мы думаем, что они полезны, но есть много других определений этих понятий, с которыми вы можете столкнуться.

Пример: Организация «Один маленький шаг» определила свои результаты с точки зрения знаний, навыков, отношений и стилей поведения молодых людей, с которыми они работали.

Они хотели, чтобы молодые люди больше знали об имеющихся у них возможностях и о том, чего они могут достичь в будущем. Они также хотели помочь молодым людям лучше понять факторы, влияющие на их жизнь, и то, как с ними обращаться; оценить сильные стороны, которыми они обладают; и помочь им улучшить свои навыки общения.

В качестве одного из приоритетов было названо стимулирование устремлений, а также повышение самоуважения и самосознания.

В совокупности это может привести к изменению поведения в отношении посещаемости и вовлечения в школьную жизнь, а также к более активному участию в позитивных мероприятиях как внутри школы, так и за ее пределами.

Шаг 5: Деятельность

Что вы собираетесь делать?

Теперь вы можете переходить к размышлениям о своих мероприятиях. Этот этап заключается в том, чтобы указать, что вы делаете или планируете сделать, чтобы способствовать достижению результатов Шага 4. Вы обнаружите, что это самая простая часть теории изменений.

Не делайте описания слишком детальными, это будет на следующих этапах.

Задумайтесь о следующем:

1. Каковы основные особенности ваших мероприятий?
2. Как будут выглядеть эти особенности? Как часто и как долго вы будете общаться с группами или отдельными людьми?
3. Кто будет реализовывать эти мероприятия?
4. Как вы заставите людей узнать о вас и принять участие в ваших мероприятиях? Например, через партнерские программы, информационное продвижение в сети или маркетинг.

Пример: Обученные наставники-волонтеры из организации «Один маленький шаг» проводят еженедельные наставнические занятия с молодыми людьми из целевых групп. В то же время школы обеспечивают наличие мест, куда ученики могут приходить в любое время, где они могут получить поддержку или просто провести время.

Организация «Один маленький шаг» организует время от времени поездки и внеклассные мероприятия, а также указывает молодым людям возможности, которые могут их заинтересовать. Данные по школам и разговоры с персоналом используются для мониторинга посещаемости и успеваемости.

Все эти мероприятия проводятся в течение всего учебного года.

Шаг 6: Механизмы изменения

Как ваши мероприятия приведут к желаемым результатам?

На данном этапе вы описываете, как вы хотите, чтобы люди принимали участие в ваших мероприятиях или испытывали их на себе, чтобы достичь результатов. Это может быть сформулировано как простое заявление о том, что люди должны прислушиваться к вашим советам, чтобы что-то изменить, но это же можно подать и более тонко — дать им понять, что им необходимо почувствовать действительную актуальность ваших советов и поверить, они могут действовать в соответствии с ними.

Механизмы традиционно включаются в теории изменений как часть процесса «предположений», но мы считаем их слишком важными для этого. Они должны быть недвусмысленными, быть на первом плане и занимать центральное место. Определение механизмов может быть одной из самых трудных частей процесса, но и самой полезной. На этом этапе вы попадаете в самую сердцевину того, как ваша работа достигает изменений.

Способы заставить людей задуматься о механизмах:

1. Что вы хотите, чтобы люди в вашей целевой группе думали, чувствовали или делали, **пока они вовлечены в вашу программу или кампанию?**
2. Подумайте, например, о таких вещах, как чувство безопасности, доверие, чувство веселья, ощущение, что вас выслушали, ощущение, что вас поддерживают, ощущение того, что думать о вещах можно по-другому, ощущение мотивации. Все это относится к механизмам.
3. Можем ли мы сказать, что все идет по плану во время процесса?
4. Это может помочь посмотреть на различные результаты по очереди. Возьмите один результат и рассмотрите, что должно произойти, или как вы хотите, чтобы люди чувствовали себя во время ваших мероприятий, чтобы добиться этого результата для людей.
5. В контексте кампании подумайте о механизмах как о «посланиях», которые вы хотите, чтобы ваши заинтересованные стороны получали или использовали.

Наряду с «механизмами» вы также можете рассмотреть, как выглядит качество вашей программы или кампании. Мы определяем качество как то, как мы планируем реализовать наши программы или проводить кампании, чтобы люди воспринимали их так, как мы хотим. Это позволяет нам в максимальной степени добиваться того, что механизмы изменений будут использованы, а их результаты достигнуты.

Подсказки для того, чтобы подумать о качестве:

1. Что делает ваши мероприятия особенно эффективными?
2. Что является уникальным, отличительным или особенным в вашей программе или кампании?
3. Какими качествами должны обладать персонал и волонтеры, и как они должны проявлять их?

Обратите внимание на различие: «качество» — это то, как вы планируете реализовать свои мероприятия, а «механизмы» — это то, как вы хотите, чтобы ваши мероприятия была испытаны вашими целевыми группами. Механизмы — это более современное понятие в теории изменений. Подробнее об этом можно прочитать на ресурсе thinkNPC.org/resource-hub/mechanisms.

Пример: Организация «Один маленький шаг» так описала механизмы, которые хотела бы применить в отношении молодежи для возникновения у нее соответствующего опыта:

- Наслаждайтесь участием в мероприятиях программы и вносите в них позитивный вклад.
- Будьте готовы и способны рассказать нам о своей жизни, о своих сильных сторонах/проблемах, а также о том, что влияет на возможности трудоустройства в будущем.
- Чувствуйте, что к вам прислушиваются, уважают, относятся как к индивидуальности.
- Доверьтесь волонтерам и процессу.
- Почувствуйте, что их карьера и жизнь имеют значение, и что они контролируют процесс.
- Почувствуйте ощущение выбора и сопричастности.
- Почувствуйте ощущение прогресса и достижения по мере того, как их участие в программе продолжается.
- Почувствуйте поддержку и стимул думать о своем будущем и рассматривать различные варианты.

В рассуждениях о вопросе качества организация «Один маленький шаг» определила, что ее мероприятия будут:

- разработаны самостоятельно, а не скопированы, с учетом опыта, профессионализма и творческого подхода каждого, применяемых для удовлетворения потребностей молодежи, а не для воспроизведения заранее запланированных программ;
- поощрять самих молодых людей к тому, чтобы они вносили свой вклад в развитие поддержки и имели выбор того, что они делают, и ответственность за то, что они делают;
- разрабатывать и внедрять целостный подход к работе с отдельными молодыми людьми, охватывающий все аспекты их жизни и опирающийся на их сильные стороны;
- использованы без угроз и осуждения и вне системы школьной иерархии;
- вовлекать различные части сообщества, которые хотят поддержать молодежь (бизнес, общественные группы, старшие дети, эксперты);
- сосредоточены на рабочем месте и будущих карьерных возможностях, чтобы мероприятия были актуальными;
- осуществляться в безопасном месте вместе с добровольцами из местного сообщества.

Шаг 7: Определение последовательности

Иногда полезно подумать о том, в какой последовательности наступят результат и воздействие, особенно если вы ожидаете, что изменение займет некоторое время или произойдет поэтапно. Обдумывание последовательности требует и демонстрирует более глубокое осмысление того, как изменения произойдут и каким может быть ваш вклад. Вы можете выявить пробелы в ваших рассуждениях или оценить, как некоторые мероприятия более применимы к различным этапам. Для более амбициозных или более долгосрочных проектов определение последовательности помогает установить промежуточные цели и ранние показатели успеха.

Помните, что описывая последовательность, вы не говорите, что это всегда так, или что это единственный способ, которым все может быть сделано. Скорее речь идет об определении широкого логического шаблона. В реальном мире мы знаем, что люди будут двигаться вперед и возвращаться, перепрыгивать с одного этапа на другой, или достигать целей одновременно.

Советы для размышлений об определении последовательности:

1. Сосредоточьтесь на результатах и механизмах и работайте в обратном направлении от воздействия. Спросите себя, есть ли логическая последовательность в том, как могут происходить события? Если вы определите последовательность, то позже сможете встроить в нее свои действия.
2. Постарайтесь смотреть на ситуацию с более высокого уровня: речь идет о том, чтобы сделать обобщение в виде широкой закономерности. Ваша последовательность может иметь только два или три этапа.
3. Используйте стикеры. Присваивайте по одному баллу каждому действию и меняйте их последовательность для всестороннего исследования.
4. Для программ, которые включают в себя работу с людьми в течение некоторого периода времени, подумайте об отношениях, которые вы стремитесь иметь с ними и о маршруте, который им предстоит преодолеть.

Не расстраивайтесь, если вы не обнаружите очевидной последовательности. Существует много ситуаций, в которых последовательность не имеет смысла или просто не нужна. В нашем руководстве об этом говорится подробно.

Пример: Уже набросав простую последовательность воздействия в рамках Шага 3, организация «Один маленький шаг» проанализировала механизмы и обнаружила широкую закономерность ощущений и стремлений, которые молодые люди должны испытать на себе:

1. Они чувствуют, что к ним прислушиваются, что их уважают и относятся к ним, как к индивидуальности.
2. Они начинают доверять волонтерам и процессу.
3. Они выражают готовность и способность говорить с нами о своей жизни и о том, что влияет на их будущие варианты трудоустройства.
4. Они начинают чувствовать, что их карьера и жизнь имеют значение, и что они могут контролировать этот процесс.
5. Они определяют виды деятельности, которыми хотят заниматься и постигают чувство выбора и сопричастности.
6. Им нравится программа и позитивное участие в ней.

7. Они чувствуют прогресс и достижения по мере того, как их участие в программе продолжается.
8. Они продолжают чувствовать поддержку и воодушевление, когда они думают о своем будущем и изучают различные варианты.

Эту последовательность можно охарактеризовать как укрепление доверия и вовлеченности, и молодые люди чувствуют поддержку по мере того, как они переходят к следующим этапам образования или профессиональной подготовки.

При сопоставлении организацией «Один маленький шаг» того, как эта последовательность связана с результатами, которые они определили в «Шаге 4», они обнаружили, что в то время как некоторые результаты могут быть целевым продуктом общей программы, другие напрямую связаны с конкретными мероприятиями. Эти действия могут быть отображены на диаграмме (см. следующий шаг).

Шаг 8: Теории изменений в виде диаграммы

Часто это может помочь составить диаграмму вашей теории изменений.

Двумя основными преимуществами являются:

1. Привычка создавать диаграмму на одной странице побуждает к дальнейшим размышлениям. Это может помочь вам быть более лаконичным, увидеть новые связи, выявить пробелы в рассуждениях и более четко определить последовательность результатов.
2. Теория изменений в виде диаграммы является полезным инструментом коммуникации.

Диаграммы могут быть довольно простыми, как логическая модель, или более сложными, чтобы показать, как конкретные действия соответствуют механизмам или результатам и любой существующей широкой последовательности. Примеры обоих вариантов можно найти в Приложении.

При этом необходимо осторожно относиться к тому, что включить в вашу диаграмму, а что опустить. Обычно, меньше — это больше. Самые важные вещи, которые необходимо включить, — это воздействие, результаты, механизмы и мероприятия. Информация о контексте и предположениях может служить дополнением.

Более сложные диаграммы, как правило, требуют немного мастерства и опыта. Существует риск задержаться на этом этапе, и пример, приведенный в Приложении, призван проиллюстрировать, как может выглядеть результат, а не то, к чему вы должны стремиться.

Пример: Организация «Один маленький шаг» начала с базовой диаграммы «логической модели». Но потом они почувствовали, что она недостаточно хорошо запечатлела работу, и начали думать о более сложной диаграмме, основанной на последовательности, описанной в Шаге 7.

Все свои мероприятия, результаты и воздействия они записывают на стикерах и начинают перемещать их, чтобы составить черновик карты.

При этом они увидели, что некоторые формулировки из предыдущих шагов можно было бы улучшить, и что нет необходимости включать в них то, что не является центральным (например, «тщательный мониторинг посещаемости и прогресса путем изучения данных по школам и бесед с персоналом»).

Когда они посмотрели на первый черновик своей диаграммы, то поняли, что в ней есть пробел (выделенный на диаграмме). Они поняли, что много внимания уделяли предыдущей части программы и обеспечению начального взаимодействия с молодыми людьми, и что более поздние этапы могут быть более акцентированными.

Они решили, что для молодых людей «наличие и сохранение плана их будущей карьеры и профессиональной подготовки» является важным результатом, который следует добавить, и что необходимо также добавить «последующую» поддержку в качестве мероприятия, помогающего молодым людям поддерживать свой прогресс.

Шаг 9: Заинтересованные стороны и «стимулирующие факторы»

Вы уже много думали о внешней среде на Шаге 1. Шаги 2-8 были посвящены вашей собственной работе, которая помогает сосредоточиться на главном. Теперь пришло время подумать еще раз о том, как внешняя среда повлияет на ваши цели и планы. В частности, что нужно сделать другим, чтобы поддержать вашу теорию изменений, и какие факторы могут помочь или помешать вашему успеху.

Нужно рассмотреть следующие вопросы:

1. Что нужно делать или не делать другим заинтересованным сторонам или учреждениям, чтобы поддержать вашу теорию изменений?
 - a. Какие другие люди или организации могут повлиять на реализацию вашей теории изменений?
 - b. Что им нужно сделать? Как они могут помочь вам?
 - c. Как вы можете вдохновить их на это?

2. Какие факторы вне вашего контроля могут повлиять на вашу теорию изменений?

Скорее всего, в более широком окружении есть то, что находится вне вашего контроля и будет иметь эффект «домино». Это могут быть явления и обстоятельства достаточно высокого уровня или имеющими системный характер, например, государственная политика, более широкая экономическая или социальная среда, общественное мнение и действия институтов.

Могут возникнуть следующие вопросы для рассмотрения:

- a. Какие факторы вне вашего непосредственного контроля могут вам помочь?
 - b. Какие факторы вне вашего непосредственного контроля, могут вам помешать?
3. Какие еще контекстные условия повлияют на вашу теорию изменений?

Наконец, может быть полезно рассмотреть любые контекстные факторы, которые могут повлиять на то, насколько хорошо ваша теория изменений может работать в отношении отдельных людей. Например, то, что происходит в жизни людей, может повлиять на их вовлеченность в ваши программы или кампанию, а также на вероятность результатов или воздействия на отдельных людей.

Подумайте над следующим:

- a. Что поддержит или помешает вашим целевым группам взаимодействовать с вами и добиваться изменений?
- b. Что еще может происходить в их жизни, что может повлиять на успех?

Пример: Желание организации «Один маленький шаг» сотрудничать со школами и местным сообществом выявило несколько важных требований со стороны заинтересованных сторон, в том числе:

- Школа должна будет поддерживать цели организации «Один маленький шаг».
- Школа должна будет предоставить помещения для организации «Один маленький шаг», чтобы она могла осуществлять свою деятельность.
- Школа должна будет отпускать учеников с уроков, чтобы они могли принимать участие в мероприятиях организации.
- Школа должна будет продвигать мероприятия для молодежи в целевой группе.
- Школа должна будет поделиться с нами данными, чтобы правильно подобрать подходящих молодых людей и измерить эффективность работы.
- Местным работодателям необходимо работать с организацией «Один маленький шаг», обеспечивая посещение рабочих мест.
- Представителям местного бизнеса необходимо приходить в школы, чтобы поговорить с молодыми людьми о возможностях развития карьеры.
- Финансистам необходимо быть готовыми платить за работу.

Внешние условия, которые должны быть соблюдены:

- Молодые люди будут иметь надлежащие возможности для трудоустройства и профессиональной подготовки.
- Будут продолжаться осуществляться государственные программы профессиональной подготовки и стажировки на рабочем месте.
- Молодым людям будут доступны эффективные школьные курсы профориентации.
- Молодые люди могут добираться на учебу или работу на недорогом общественном транспорте.

На теорию изменений организации «Один маленький шаг» могут повлиять следующие контекстные условия:

- Уровни поддержки и поощрения со стороны семей.
- Наличие ролевых моделей в жизни молодых людей.
- Поощрение или отрицание со стороны товарищей.
- Участие в других молодежных мероприятиях, которые могут помочь предотвратить несоответствующее поведение.

Шаг 10: Предположения

О «предположениях» часто говорят как о важной части теории процесса изменений. В широком смысле, они говорят об «основополагающих идеях ваших планов». Однако мы считаем это определение слегка расплывчатым, хотя в нем заключается важный смысл. Необходимо заметить, что в Шагах 1, 6 и 9 мы уже достаточно много рассказали о том, что обычно включается в «предположения».

На Шаге 10 остается определить, где ваша теория изменений слаба, нестабильна или неопределенна. Это необходимо сделать, потому что это поможет прояснить, что больше всего вас беспокоит. Кроме того, это лучший способ определить основные вопросы вашего исследования.

Чтобы определить, что такое предположение, поставьте себя в положение вашего самого яростного критика. Как бы они выбрали «дыры» в вашем проекте? Какие бы вопросы задали, в чем бы усомнились или какой бросили бы вызов? Или подумайте о том, что вас беспокоит. Это могло бы помочь справиться с четырьмя различными типами предположений следующим образом:

10a: Предположения о реализации проекта

1. Какие аспекты реализации вашего проекта вас беспокоят?
2. Можете ли вы достучаться до людей, до которых тебе нужно достучаться? О ком вы беспокоитесь, привлекая к участию?
3. Можете ли вы реализовать то, о чем вы говорите, что можете? В чем главная озабоченность?
4. Есть ли у ваших сотрудников и волонтеров нужные навыки и способности? Есть ли у них необходимые ресурсы и поддержка?
5. Есть ли у вас необходимые ресурсы? Если у вас их нет, как вы сможете их достать?

10b: Предположения о воздействии

1. Какие фундаментальные аспекты вашей теории изменений сомнительны?
2. Может ли ваша модель изменить ситуацию? Убедительно ли выглядит ваш вклад в достижение желаемых результатов посредством описанных вами мероприятий, результатов и участия? Каковы ваши самые большие «скачки веры». Это предположение относится почти ко всем теориям изменений.
3. В отношении каких типов людей ваша теория изменений, скорее всего, будет работать? На кого она не действует?
4. Что говорят внешние свидетельства о связях в вашей теории изменений? В какой степени свидетельства подтверждают то, что вы говорите? Где пробелы в свидетельствах?

10с: Непредвиденные последствия

1. Что может пойти не так? Каковы риски этого?
2. Что было бы неожиданным?
3. Будет ли ваш проект отвлекать людей от чего-то другого важного?

10d: Предположения в процессе формирования теории изменений

1. Насколько вы уверены в том, что ваша команда, участвующая в процессе реализации теории изменений, действительно обладает ресурсами и знаниями, необходимыми для разработки хорошей теории изменений?
2. Были ли мнения, опыт и перспективы бенефициаров правдоподобно и репрезентативно отражены?

Эти вопросы представляют собой список наиболее уязвимых аспектов вашей теории; они являются ключевыми «предположениями», на которых основаны ваши планы. Эти предположения являются наиболее важными для расследования посредством сбора свидетельств и данных. Это можно сделать, просмотрев существующие свидетельства или собрав собственные данные.

Пример: Наконец, организация «Один маленький шаг» рассмотрела следующие предположения и вызовы, имеющие отношение к их теории изменений:

Предположения о реализации:

- У волонтеров есть время, которое они могут уделить молодым людям.
- Возможность определить круг молодых людей, в отношении которых теория может действовать.
- У нас есть возможность оказывать поддержку всем молодым людям, отвечающим соответствующим требованиям.
- Мероприятия будут происходить в местах, где молодые люди будут чувствовать себя в безопасности.

Предположения в отношении воздействия:

- Чувство поддержки, адекватно воспринимаемое молодыми людьми.
- Молодые люди могут получать достаточную поддержку и руководство, чтобы чувствовать себя уверенно и иметь четкий план того, что они собираются делать после школы.
- Приобретение навыков и уверенности в себе достаточно для того, чтобы обеспечить более позитивное воздействие в плане занятости и профессиональной подготовки.

Возможные непредвиденные последствия:

- Негативное восприятие окружающими посещения мероприятий.
- Мы провоцируем негативный эффект когорты, когда молодые люди усиливают взаимные отрицательные ожидания.
- Отвлечение учеников от учебы.

Предположения в процессе формирования теории изменений:

- Мы достаточно узнали о приоритетах школ и определили наилучший способ реализации нашей программы.
- Мы побеседовали со многими молодыми людьми о том, что, по их мнению, мешает и как это преодолеть.
- Мы знаем достаточно о проблеме, чтобы разработать эффективное решение.
- Мы уделили достаточно времени реализации Шага 1, чтобы по-настоящему вникнуть в проблему.

Следующие шаги

Формулирование своей теории изменений

Мы считаем, что лучшим форматом является короткий документ, содержащий те же десять шагов. Начните с контекста, затем опишите саму вашу теорию изменений и завершите ее предположениями. Если вы создадите диаграмму, она, естественно, будет центральным элементом, но ее целью является краткое изложение сути. Большая часть подробностей должна быть освещена в других разделах документа.

Оперативное планирование, измерение и оценка эффективности

Как только у вас появится хорошая теория изменений, вы сможете обратить внимание на то, как она влияет на вашу работу.

Возможно, вам понадобится уделить больше времени оперативному планированию, чтобы реализовать вашу теорию изменений. Например:

- Как вам следует изменить свой набор навыков? Следует ли привлекать кого-либо со стороны? Какая подготовка им понадобится?
- Какие ресурсы вам понадобятся? Какие процессы должны происходить? Сколько это будет стоить?

В некоторых местах это называется «вклад». Мы считаем это важным, но не являющимся частью теории изменений. Лучше взглянуть на это как на наличие хорошей теории изменений, которая поможет вам задуматься о том, какие ресурсы вам понадобятся.

Вы также можете добавить в ожидания сведения о цифрах и процессах. Например:

- Каков будет масштаб вашей деятельности?
- Количество людей, которое вы хотите охватить?
- Доля людей, которых вы планируете удержать?

В некоторых ситуациях предположения о том, каких показателей вы ожидаете достичь с помощью вашей теории изменений, могут помочь вам задуматься о

том, насколько реальны ваши планы и имеют ли они хорошее соотношение цены и качества. Например, вы можете предсказать, что 100 человек узнают о вашей кампании, 80 прочтут о ней, 60 согласятся с вами, а 40 сделают что-то другое. Этот процесс может помочь вам проверить, стоит ли ожидаемый результат усилий и вложенных ресурсов.

Управление эффективностью — это то, как вы проверяете, что реализация происходит согласно намеченному плану, что люди взаимодействуют с вами, что ваши программы или кампании начинают работать так, как вы хотите, и имеете обратную связь.

Цель управления эффективностью — помочь вам улучшить свою работу. Управление эффективностью следует рассматривать как рутинное занятие в процессе реализации программ и проведения кампаний.

Озвучивая ключевые аспекты вашей услуги или кампании, ваша теория изменений становится хорошей платформой для размышлений о показателях эффективности. Вопросы, которые нужно задать:

- Как вы будете измерять свою эффективность?
- Что будет указывать на то, что вы делаете свою работу успешно?

Особенно важно:

1. **Достигаемость/вовлеченность:** Ваша целевая группа замечает вас и работает с вами?
2. **Качество:** Хорошо ли проходят ваши мероприятия?
3. **Механизмы:** Чувствуете ли вы вовлеченность людей вашей целевой группы, и реагируют ли они так, как вы хотите и ожидаете?

Несмотря на то, что иметь результаты и цели воздействия является хорошей идеей, было бы неразумно, чтобы у них были конкретные цели, т. к. они находятся под влиянием того, что находится вне вашего контроля, часто далеко в будущем, и которое трудно измерить в обычном порядке.

Оценка — это процесс тестирования того, помогли ли программы или кампании изменить ситуацию к лучшему; таким образом вы можете узнать, как сделать свою работу лучше.

Мелкомасштабные или несложные оценки будут основываться на более простых методологиях, таких как исследования «до и после» и исследования качества. Они, как правило, сосредоточены на результатах.

Более формальные или надежные оценки будут основываться на более сложных и дорогостоящих методологиях, таких как крупные обследования и группы сравнения. Они, как правило, сосредоточены на воздействии.

Благотворительные организации не нуждаются в рутинной оценке всей своей работы, она более применима к конкретным обстоятельствам и может выполняться периодически или в отношении выборок людей. Основной движущей силой оценки должна быть проверка новых или экспериментальных идей. Для хорошей оценки необходимо иметь достаточный бюджет и обладать опытом.

Процесс пересмотра предположений, как часть вашей теории изменений, и существующая фактологическая база, помогут вам определить, есть ли у вас достаточно большие вопросы, которые требуют формальной оценки. Вам следует подумать об этом, если есть серьезные сомнения в том, что ваша работа имеет потенциал для достижения воздействия.

Глоссарий

Здесь представлены определения, которые используем мы, но в других источниках вы можете встретить и другие определения.

Теория изменений: Процесс обдумывания и описания; изменения, которые вы хотите увидеть; и ваши планы по достижению этих изменений.

Проблема: Краткое изложение вопроса, который вы собираетесь решить, или вызова, на который вы собираетесь ответить.

Целевая(-ые) группа(-ы): Группа(-ы) людей, которой(-ым), по вашему мнению, вы можете помочь или на которую(-ые) можете оказать наибольшее влияние.

Воздействие: Устойчивые изменения, которые вы хотите видеть в вашей целевой группе, достигнутые самими участниками такой группы.

Результаты: Изменения в ваших целевых группах, которые, по вашему мнению, будут способствовать воздействию.

Мероприятия: Любые действия, которые вы предпринимаете.

Механизмы: То, о чем вы хотите, чтобы люди думали, чувствовали или делали во время реализации вашей программы или проведения кампании.

Качество: Как мы планируем реализовывать наши программы или проводить кампании, чтобы люди воспринимали их так, как мы этого хотим.

Стимулирующие факторы: То, что находится вне вашего непосредственного контроля, но может помочь или помешать теории изменений.

Предположения: Вызовы или слабые стороны, которые раскрывают основополагающие убеждения, на которых основана ваша теория изменений.

Управление эффективностью: Рутинный сбор данных с целью проверки реализации и понимания того, как можно ее улучшить.

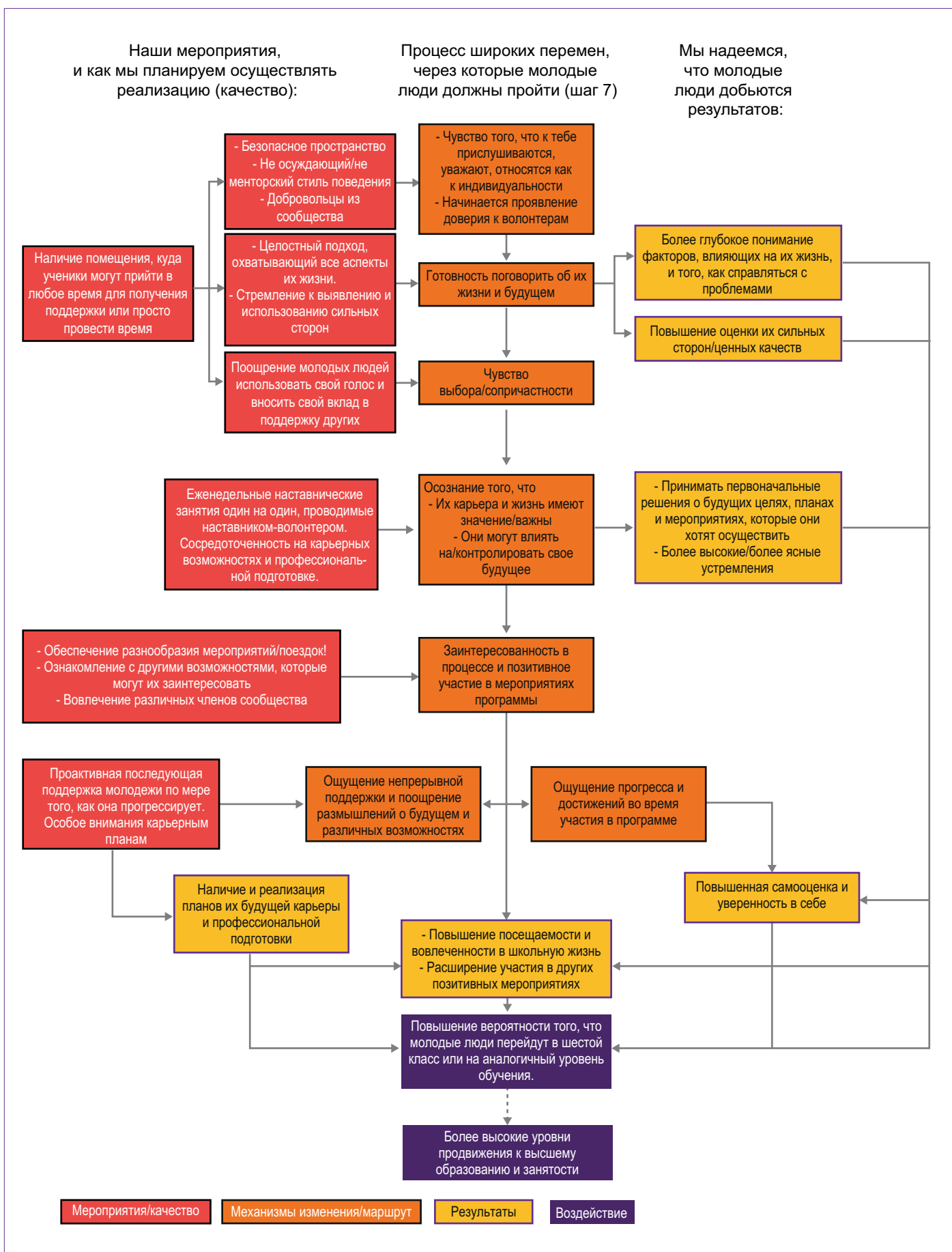
Оценка: Периодический сбор данных для определения того, достигаются ли изменения, и понимания того, как можно сделать это лучше.

Приложение: Логическая модель

Целевая группа: Молодые люди, которые рискуют оказаться в ситуации, когда их успеваемость будет ниже средней, они не будут проявлять интереса к карьерным возможностям в будущем, а их поведение или посещаемость в течение предыдущего семестра будут неудовлетворительными.

Виды деятельности	Качество	Механизмы	Результаты	Воздействие
<p>Еженедельные наставнические занятия один на один, проводимые обученным наставником-волонтером. Сосредоточенность на карьерных возможностях и профессиональной подготовке.</p> <p>Место в школе, куда можно зайти в любое время, где ученики целевых групп могут получить поддержку или просто провести время.</p> <p>Непериодические поездки и внеклассные мероприятия.</p> <p>Тщательный мониторинг посещаемости и прогресса посредством изучения данных по школам и бесед с персоналом.</p>	<p>Адаптация к реалиям. Применение опыта, профессионализма и творческого подхода каждого для удовлетворения потребностям молодежи.</p> <p>Обеспечить, чтобы сами молодые люди имели право голоса и вносили свой вклад в развитие поддержки.</p> <p>Целостный подход, охватывающий все аспекты их жизни и опирающийся на сильные стороны.</p> <p>Не угрожающий и не менторский стиль поведения.</p> <p>Мероприятия проводятся в безопасном месте и явно без использования приемов школьной иерархии.</p> <p>Волонтеры из местного сообщества.</p>	<p>Проявление интереса к процессу и позитивное участие.</p> <p>Желание и возможность поговорить с нами об их жизни и о том, что влияет на их возможности трудоустройства в будущем.</p> <p>Чувствуйте, что к вам прислушиваются, уважают, относятся как к индивидуальности.</p> <p>Доверьтесь волонтерам и процессу.</p> <p>Чувствовать, что их карьера и жизнь «имеют значение», и что они могут контролировать процесс.</p> <p>Чувство выбора/сопричастности.</p> <p>Чувство прогресса и достижений.</p> <p>Ощущение поддержки.</p>	<p>Детальная осведомленность о:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доступных опциях. • Факторах, которые влияют на их жизнь. • Их сильных сторонах/ценных качествах. • Коммуникативных навыках. <p>Изменения во взглядах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ↑ Устремления. • ↑ Самооценка, уверенность. • ↑ Самосознание/понимание. <p>Изменения в поведении:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ↑ Посещение уроков и участие в школьных мероприятиях. • ↑ Участие в других позитивных мероприятиях. 	<p>Повышение вероятности того, что целевые группы молодых людей останутся в школе и перейдут в шестой класс или достигнут аналогичного уровня.</p> <p>Поступление в высшие учебные заведения и получение более высокой квалификации.</p>

Приложение: Диаграмма теории изменений



Преобразование благотворительного сектора

NPC — это благотворительная организация, мозговой центр и центр консалтинга для социального сектора. На протяжении многих лет мы работаем с благотворительными организациями, спонсорами, филантропами и другими лицами и организациями, поддерживая их усилия по оказанию максимально возможного влияния на дела и людей, которым они служат.

NPC занимает уникальное положение на стыке благотворительных и спонсорских организаций. Мы руководствуемся ценностями и миссией социального сектора, в который мы вносим строгость, ясность и анализ, необходимые для более эффективного достижения результатов, к которым мы все стремимся. Мы также разделяем мотивацию и страсть спонсоров, с которыми мы делимся нашим опытом, нашими знаниями и достижениями успеха.

Усиление воздействия благотворительных организаций: Мы существуем для того, чтобы сделать благотворительные и общественные организации более успешными в достижении своих целей. Благодаря тщательному анализу, практическим советам и инновационному мышлению, мы создаем условия, при которых деньги и энергия благотворительных организаций значат еще больше, и помогаем им достичь наибольшего воздействия на людей.

Усиление воздействия спонсоров: Роль NPC состоит в том, чтобы сделать спонсоров более успешными. Мы разделяем страсть, с которой спонсоры помогают благотворительным организациям и меняют жизнь людей. Мы понимаем их мотивы и цели и знаем, что спонсорство приносит больше пользы, если оно достигает наибольшего возможного воздействия.

Укрепление партнерства между благотворительными организациями и спонсорами: Наша миссия заключается также в том, чтобы объединить обе стороны уравнения финансирования, углубляя взаимное понимание и усиливая их совокупное воздействие. Мы можем помочь установить связь между спонсором и теми, кого они финансируют, и преобразовать их совместную работу для достижения целей в отношении людей, которым они помогают.

Организация «Нью Филантропи Кэпитал» (New Philanthropy Capital)
Харлинг Хаус, 47-51 Грейт Саффолк Стрит, Лондон SE1 0BS
020 7620 4850
info@thinkNPC.org
[@NPCthinks](https://www.thinkNPC.org)

Свидетельство № 1091450 о регистрации благотворительной организации
Компания с ответственностью, ограниченной гарантией. Зарегистрирована в Англии и Уэльсе под номером 4244715

www.thinkNPC.org