



ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ: ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРИМЕНЕНИЮ (из опыта БДФ «Виктория»)



Теория изменений:
общие рекомендации к применению
(из опыта БДФ «Виктория»)

Москва
Издательство «Перспектив»
2014

УДК 364.075.71
ББК 60.5
Т33

Авторы-составители: Кузьмин А.И., Кошелева Н.А.
При участии Горшковой И.Д.

Т33 Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А.И. Кузьмин, Н.А. Кошелева. — М.: Изд-во «Проспект», 2014. — с.

ISBN

Издание посвящено применению «Теории изменений» в разработке некоммерческих программ и проектов.

В издание вошли анализ литературы, описание процесса апробации на примере программы Благотворительного детского фонда «Виктория» и рекомендации по использованию «Теории изменений».

Книга адресована сотрудникам организаций, реализующих некоммерческие программы и проекты, а также может быть интересна консультантам и специалистам, привлеченным к такой деятельности.

УДК 364.075.71
ББК 60.5
Т33

Авторы-составители выражают благодарность активным участникам рабочей группы: от Благотворительного детского фонда «Виктория»:

Осиповой И.И., д.с.н.
Субботиной И.В., к.ф.н.
Тюшкевич Н.Б.

от Некоммерческой организации Evolution & Philanthropy (Эволюшн энд Филантропи):

Евдокимовой О.А.
Мартыщенко С.В.
Шамровой Д.П.

Особая благодарность выражается некоммерческой организации Evolution & Philanthropy за инициацию и финансовую поддержку проекта.

ISBN

© БДФ "Виктория", 2014
© Некоммерческая организация «Эволюшн энд Филантропи» (Великобритания),
Evolution and Philanthropy (UK), 2014

Оглавление

Как и почему появилось данное пособие

Введение

Раздел 1. Обзор публикаций по теории изменений

- 1.1. Теория изменений: истоки и эволюция подхода
- 1.2. Что такое «теория изменений»
- 1.3. Отличия теории изменений от других подходов
Отличия теории изменений от логической модели
Отличия теории изменений от «картирования результатов»
Отличия теории изменений от «теории программы»
- 1.4. Виды и уровни изменений
- 1.5. Для чего может использоваться теория изменений
- 1.6. Компоненты теории изменений
- 1.7. Технология разработки теории изменений
- 1.8. Кто и каким образом должен участвовать в разработке теории изменений
- 1.9. Типовые карты результатов
- 1.10. Нетрадиционное представление карт результатов
- 1.11. Допущения
- 1.12. Источники информации и методы, которые можно использовать при формировании допущений
- 1.13. Уроки применения теории изменений
- 1.14. Общие требования к теории изменений
- 1.15. Теория изменений и стратегическое планирование
- 1.16. Теория изменений и оценка
- 1.17. Практическое применение теории изменений: предпосылки и ограничения
- 1.18. Использованная литература

Раздел 2. Опыт разработки теории изменений для Программы Благотворительного детского фонда «Виктория»

- 2.1. Постановка задачи
- 2.2. Обсуждение принципов и технологии разработки теории изменений
Первая встреча рабочей группы
- 2.3. Анализ ситуации
Вторая встреча рабочей группы
Подготовка к третьей встрече рабочей группы
Третья встреча рабочей группы
Подготовка к четвертой встрече рабочей группы
- 2.4. От дерева проблем к дереву целей
Четвертая встреча рабочей группы
Подготовка к пятой встрече рабочей группы
- 2.5. Определение действий, показателей и допущений
Пятая встреча рабочей группы
Подготовка к шестой встрече рабочей группы
- 2.6. Обсуждение итогов эксперимента
Шестая встреча рабочей группы

2.7. Критика полученных результатов

2.8. Основные уроки

Раздел 3. Рекомендации по использованию теории изменений при планировании программ и проектов Благотворительного детского фонда «Виктория»

3.1. Определение

3.2. Порядок разработки теории изменений для программы

3.3. Подготовительный этап

3.4. Формирование дерева проблем

3.5. Формирование дерева целей

3.6. Определение основных допущений

3.7. Разработка показателей

3.8. Пояснительная записка

3.9. Обсуждение и согласование теории изменений для программы

Приложение 1. Пояснительная записка к теории изменений для Программы

Как и почему появилось данное пособие

Возможность применения Теории изменений (ТИ) к разработке программ и проектов Благотворительного детского фонда «Виктория» (БДФВ) заинтересовала сотрудников БДФВ и коллег из Evolution & Philanthropy в 2011 году.

Первым конкретным шагом стал тренинг по теории изменений летом 2011 года, в котором участвовало большинство менеджеров программ и проектов, сотрудники дирекции по развитию БДФВ и коллеги из Evolution & Philanthropy. На примере нескольких кейсов был рассмотрен ряд алгоритмов построения ТИ, и затем участники тренинга смогли попробовать себя в разработке ТИ для действующих программ БДФВ.

Полученные результаты однодневной тренинговой коллективной работы привели участников тренинга к намерению изучить глубже существующий опыт, применить ТИ для одной из программ БДФВ, создать информационно-методическую базу для внедрения апробированной технологии в процесс разработки программ БДФВ.

Мы увидели возможность более четкого и ясного построения причинно-следственных связей между поставленными задачами и ожидаемыми результатами, более обоснованного выбора действий. Более сфокусированным стал представляться процесс бюджетирования.

В 2012 году, благодаря инициативе и финансовой поддержке Evolution & Philanthropy, намерения реализовались в проекте разработки ТИ для конкретной программы БДФВ по профилактике социального сиротства (Программы). Одним из результатов проекта стало пособие «Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»)».

В процессе работы над проектом была отмечена значимость не только окончательных итогов, но и промежуточных результатов, позволивших сделать неожиданные содержательные выводы, увидеть на практике динамичность и вариативность подхода.

В методическом пособии отражены основные рекомендации по использованию ТИ, сформировавшиеся в 2012 году в результате творческого взаимодействия членов рабочей группы, в которую входили представители Evolution & Philanthropy, Компании «Процесс Консалтинг» и БДФВ.

Обзор теоретической информации, примеров лучших практик и результаты апробации ТИ для Программы Фонда могут быть полезны как в процессе стратегического планирования программной деятельности, так и в разработке конкретных программ и проектов.

Практика применения ТИ показала, что она отвечает ценностям командной работы Фонда, осознания важности единого понимания поставленных целей и путей решения поставленных задач.

Галина Рахманова,

Директор по развитию Благотворительного детского фонда «Виктория»

Введение

Данное пособие появилось как результат проекта, осуществленного некоммерческой организацией Evolution & Philanthropy, Благотворительным детским фондом «Виктория» и Компанией «Процесс Консалтинг».

Проект был направлен на создание информационно-методической базы для внедрения т. н. «Теории изменений» в процесс разработки программ Благотворительно-го детского фонда «Виктория» (БДФВ).

Проект включал три основных компонента:

- 1) Обзор литературы по теории изменений (ТИ).

ТИ — новый для нашего региона инструмент, сколько-нибудь основательных публикаций на русском языке по данной тематике пока не было. Поэтому вся использованная литература была на английском языке.

- 2) Апробирование ТИ на примере одной из программ БДФВ (Программы).

Идея заключалась в том, чтобы опираясь на обзор литературы, применить инструментарий ТИ для уже существующей программы БДФВ и посмотреть, что из этого получится.

- 3) Практические рекомендации по использованию ТИ при разработке программ БДФВ.

Анализ литературы показал, что:

(а) консенсус среди специалистов существует далеко не по всем вопросам, касающимся теории изменений (эта область знания явно находится в процессе активного развития и становления);

(б) несколько идей, показавшихся интересными отдельным участникам проекта, не нашли пока широкой поддержки у большинства авторов, поэтому некоторые идеи, включенные в обзор литературы, не были перенесены в качестве рекомендаций по использованию ТИ в БДФВ.

Следует также принять во внимание, что никто из участников данного проекта не является экспертом в сфере практического применения ТИ. Участники проекта изначально ориентировались на совместную творческую деятельность, в ходе которой были получены новые знания и некоторые практические уроки. Если полученные знания в области ТИ оказались достаточно обширными, то приобретенный в рамках проекта практический опыт был весьма ограничен. Соответственно, участники проекта проявили особую осторожность в извлечении уроков из полученного практического опыта, чтобы соблюсти принцип доказательности.

Авторы-составители выражают особую благодарность за полезные советы, рекомендации Горшковой И.Д., Evolution & Philanthropy. Считаем, что это помогло существенно улучшить итоговый текст издания.

РАЗДЕЛ 1.

Обзор публикаций по теории изменений

Данный обзор основан на зарубежных публикациях, отобранных компанией Evolution & Philanthropy и дополненных составителями пособия.

1.1. Теория изменений: истоки и эволюция подхода

В начале 1990-х годов в США был создан т. н. «Круглый стол Аспенского института по вопросам изменений в сообществах» (Aspen Institute Roundtable on Community Change), участники которого обсуждали вопросы оценки социальных программ (Anderson, 2004). Одним из первых результатов работы «круглого стола» (КС) стала книга под редакцией Джеймса Коннелла «Новые подходы к оценке комплексных инициатив в сообществах» (James Connell et al., 1995). В эту книгу вошла статья профессора Гарвардского университета Кэрол Вайсс (Weiss, 1995), в которой впервые было введено понятие «теории изменений».

В своей статье Вайсс отметила, что зачастую исполнители программ и другие заинтересованные стороны не имеют четкого представления о том, какие шаги необходимо предпринять, чтобы достичь конечного результата (цели программы). Отсутствие четкого понимания и описания цепочки шагов, которая приводит к достижению цели программы, сильно затрудняет оценку программ. Но, что еще хуже, отсутствие такого понимания и описания существенно снижает вероятность достижения самой цели программы. Вайсс предложила описывать замысел программы в виде цепочки шагов, каждый из которых заканчивается достижением определенного результата. Эта цепочка должна начинаться с деятельности в рамках программы и вести к достижению долгосрочной цели программы. Такой способ описания программы Вайсс предложила именовать «теорией изменений» (ТИ). Разработку ТИ Вайсс предложила проводить в «хронологическом» порядке, двигаясь от действий в рамках программы через цепочку промежуточных результатов к цели программы.

Участники КС Аспенского института поддержали идею Вайсс, но предложили иную последовательность разработки ТИ — от цели программы через

цепочку промежуточных результатов к действиям в рамках программы. КС также предложил разрабатывать ТИ уже на этапе планирования программы (Anderson, 2004).

В дальнейшем на практике стали использоваться оба подхода — и «хронологический», и «обратный», причем возникло множество их модификаций.

Кроме того, в процессе практического применения термин «теория изменений» стал использоваться: а) как название определенного формата описания замысла программы (см. выше); б) как название методики разработки такого описания; в) как название определенной формы групповой работы¹, которая является частью процесса формирования ТИ.

1.2. Что такое «теория изменений»

В ситуации определенной терминологической путаницы некоторые авторы предпочитают задавать понятийные рамки для ТИ вместо одного определения. Например, Ретоласа (Iñigo Retolaza Eguren, 2011) указывает на то, чем является и чем не является ТИ:

Чем является ТИ:

— ТИ — это визуализация (фокусировка на желаемом, возможном и вероятном будущем).

— ТИ — это набор допущений и мысленных представлений относительно того, как может развиваться ситуация в будущем.

— ТИ — это мыследеятельностный подход, позволяющий определить ключевые условия и основные промежуточные результаты на пути к желаемым изменениям.

— ТИ — это метод совместной деятельности, стимулирующий формирование гибкой логики, необходимой для анализа сложных процессов социальных изменений.

— ТИ — это полуструктурированная схема («карта»), которая связывает наши действия с желаемыми результатами.

— ТИ — это инструмент, помогающий организовать процесс индивидуального и коллективного мышления и действия.

Чем не является ТИ:

— ТИ — это НЕ абсолютная истина, отражающая процесс изменений или то, как мы его хотели бы осуществить.

¹ Люди могут сказать: «Завтра у нас с 10 до 14 будет теория изменений», имея при этом в виду, что в это время будет проходить работа группы по формированию ТИ.

— ТИ — это НЕ рецепт, позволяющий избежать неопределенности в сложных и развивающихся социальных процессах.

— ТИ — это НЕ заменитель «логической рамки» (logical framework) как консервативного инструмента планирования.

Естественно, в литературе имеются и определения ТИ. Некоторые из этих определений достаточно лаконичны:

— «Теория изменений — это ясное описание предполагаемых взаимосвязей между действиями и результатами, которых мы надеемся достичь. ТИ объясняет причины того, почему используются те или иные подходы, а также, как эти подходы приведут к желаемым изменениям» (Annie E. Casey Foundation, 2003);

— «Теория изменений показывает взаимосвязь между причиной (действием) и ожидаемым эффектом (результатом), а также убеждения, на которых основан проект (инициатива)» (Annie E. Casey Foundation, 2003);

— «Теория изменений — это теория того, как и почему работает та или иная инициатива» (Weiss, 1995).

Некоторые определения придется перечитать несколько раз, чтобы понять:

— «Теория изменений определяет все элементы «конструкции», необходимой для достижения заданной долгосрочной цели. Эта совокупность взаимосвязанных элементов, которые также именуют задачами, ожидаемыми результатами или планируемыми достижениями, изображается на карте, известной, как «путь перемен» или «схема изменений», являющейся графическим представлением процесса изменений»²;

— «Теория изменений» — это описание убеждений и допущений, на которых основана стратегия оказания услуг и которые являются принципиально важными для осуществления изменений и улучшений. Теории изменений включают описание потребностей целевой группы и стратегии удовлетворения этих потребностей с участием представителей целевой группы. Через установление связей между благополучателями, стратегиями, деятельностью и ожидаемыми результатами теории изменений задают контекст для лучшего понимания взаимозависимости миссии, стратегии и фактических результатов той или иной инициативы» (International Network on Strategic Philanthropy, 2005).

В некоторых публикациях в качестве синонимов термина «теория изменений» используются следующие понятия: логическая модель, теория действий, теория программы, карта результатов, путь перемен, локомотив пере-

² <http://www.theoryofchange.org/about/what-is-theory-of-change/>

мен, план (Organizational Research Services, 2004). При этом многие авторы уделяют специальное внимание тому, чтобы показать особенности «теории изменений» в отличие от указанных выше терминов.

1.3. Отличия теории изменений от других подходов

Отличия теории изменений от логической модели

Логическая модель чаще всего определяется, как визуальное представление взаимосвязей между ресурсами, необходимыми для осуществления программы, действиями в рамках программы и ее ожидаемыми результатами. Обобщенное графическое представление логической модели показано на рис. 1 (Kellogg Foundation, 2006). Мы специально приводим рисунок из материалов Фонда Кэллога с английскими терминами, хорошо знакомыми русскоязычной аудитории.

Очень часто логические модели представляются в табличном виде (рис. 2), который позволяет дать развернутые описания компонентов программы.

В отличие от логической модели, которая дает узкий и практический взгляд на взаимосвязь вкладов в программу и ее ожидаемых результатов, ТИ описывает процесс запланированного социального изменения, начиная с исходных предположений и заканчивая долгосрочными целями. ТИ предлагает широкий взгляд на то, как достичь желаемых изменений, и предполагает тщательное продумывание необходимых для этого условий. Кроме того, ТИ включает перечисление действий, которые должны привести к изменениям и объяснение того, как и почему эти действия приведут к желаемым изменениям (GrantCraft, 2006a).

Кларк и Андерсон (Clark & Anderson, 2004) предлагают дифференцировать логические модели и теории изменений по следующим признакам:

Логические модели:

- Представление;
- Перечень компонентов;
- Описательные.

Теории изменений:

- Критическое мышление;
- Путь перемен;
- Объясняющие.

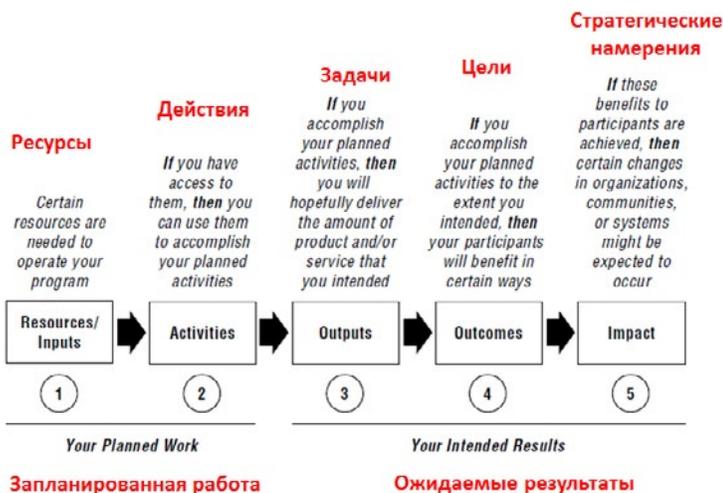


Рис. 1. Обобщенное графическое представление логической модели программы

Ресурсы	Действия	Задачи	Цели	Стратегические намерения

Рис. 2. Обобщенное табличное представление логической модели программы

Отличие теории изменений от «картирования результатов»

Прежде всего, следует отметить, что составление «карты результатов»³ является одним из этапов формирования ТИ. Помимо карты результатов ТИ включает еще целый ряд компонентов, в частности, допущения (условия, при которых будут достигаться ожидаемые результаты разных уровней); точки взаимодействия с другими организациями; ресурсы, необходимые для осуществления действий (Ellis, Parkinson, & Wadia, 2011).

Отличие теории изменений от «теории программы»

Фаннел и Роджерс (Funnell & Rogers, 2011) предлагают рассматривать теорию программы как совокупность теории изменений и теории действий (рис. 3). Само собой, в этой трактовке действия в ТИ не входят, что отлича-

³ Outcome mapping

ется от многих других подходов к описанию ТИ, в частности, от упомянутого выше подхода организации ГрантКрафт (GrantCraft, 2006а).

1.4. Виды и уровни изменений

В литературе существуют различные классификации видов изменений, происходящих в нашем окружении. Некоторые авторы считают, что при принятии решения о применении ТИ в каждом конкретном случае необходимо определить, насколько оптимален инструментарий ТИ для интересующего нас вида изменений. В частности, Ретоласа (Retolaza, 2011) предлагает иметь в виду три возможных вида изменений:

- 1) адаптивные изменения;
- 2) трансформационные изменения;
- 3) проектируемые изменения.

Первые происходят по мере развития событий и носят непредсказуемый характер, поскольку являются ответом на неожиданные и незапланированные события. Вторые происходят, как результат преодоления стагнации и кризиса. Они предполагают избавление от старых догм, привычек, установок, неформальных институтов и пр. Третьи представляют собой решение простых или сложных проблем⁴, которые могут быть реализованы в форме проектов, основанных на линейной логике. Автор считает, что ТИ наиболее эффективна для трансформационных изменений, тогда как проектируемые изменения могут планироваться с помощью традиционных логических моделей.

Ретоласа (Retolaza, 2011) также предлагает учитывать следующие уровни изменений при использовании ТИ:

- 1) изменения первого порядка (как мы делаем что-либо) — «события»;
- 2) изменения второго порядка (как мы думаем о чем-либо) — «паттерны»;
- 3) изменения третьего порядка (как мы понимаем действительность) — «структуры».

Автор считает, что логические модели оптимальны для изменений первого порядка, а ТИ — для изменений второго порядка.

Следует отметить, что: а) эта точка зрения относительно использования ТИ не является общепринятой; б) операционализация предложенного под-

⁴ В данном случае автор использует терминологию модели Synefin Framework, в которой виды деятельности делятся на простые (simple), сложные (complicated), комплексные (complex) и хаотичные (chaotic) — в зависимости от степени познаваемости и предсказуемости. Пример сложной деятельности в данном случае — запуск космического корабля, а пример комплексной деятельности — воспитание ребенка.

Теория программы	=	Теория изменений	+	Теория действий
		Цепочки ожидаемых результатов		Какие действия планируется предпринять в рамках программы для достижения ожидаемых результатов

Рис. 3. Теория изменений как часть теории программы

хода вызывает много вопросов, в частности, связанных с тем, как заранее определить тип или уровень изменения.

1.5. Для чего может использоваться теория изменений

По мнению ActKnowlndge (ActKnowledge & The Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives, 2003), ТИ может использоваться в целях:

- планирования;
- анализа и корректировки программ, которые уже выполняются;
- оценки программ;
- представления замысла программ окружающим.

Для повышения эффективности коммуникаций для разных целевых аудиторий рекомендуется разрабатывать разные версии карты ожидаемых результатов — с разной степенью детализации. Например, для представления программы высшим руководителям организации, реализующей программу, будет достаточно обобщенной карты результатов, а для непосредственных исполнителей программы необходима более высокая степень детализации.

1.6. Компоненты теории изменений

В разных источниках приводятся разные перечни компонентов ТИ (см. табл. 1).

В некоторых публикациях рекомендуется начинать разработку ТИ с анализа ситуации и выявления проблемы, на решение которой будет направлена программа (Keystone Accountability, 2004), а также обсуждения ее причин. В целом ряде публикаций рекомендуется использовать для этого дерево проблем (Bayot, Salahuddin, & Douthwaite, 2011; Indaba-Network, 2007; Robinson, 2009). Такой подход разделяют не все авторы: многие рекомендуют на-

		Источники		
		(Organizational Research Services, 2004)	(Annie E. Casey Foundation, 2003)	(Keystone Accountability, 2004)
Компоненты ТИ	Описание проблемы и причин ее возникновения			+
	Карта результатов	+	+	+
	Исходные предположения (допущения)	+	+	+
	Перечень действий		+	+
	Перечень показателей			+

Таблица 1. Компоненты теории изменений

чинать с цели программы или с образа желаемого будущего, чтобы создать позитивный настрой у участников работы (Iñigo Retolaza Eguren, 2011).

Главный компонент теории изменений во всех публикациях — карта результатов, состоящая в общем случае из нескольких цепочек ожидаемых результатов, приводящих к достижению цели программы. Некоторые авторы называют этот компонент ТИ деревом целей (Centre for Public Safety and Criminal Justice, 2011).

Переход от дерева проблем к карте результатов (дереву целей) производится путем переформулирования каждой из проблем в цель соответствующего уровня (Pellowe, 2012).

Все авторы сходятся на том, что еще одним обязательным компонентом ТИ является *описание допущений* относительно причинно-следственных связей между результатами разного уровня и условий, необходимых для достижения этих результатов.

Следующий компонент ТИ — *описание действий*, необходимых для достижения результатов.

Кроме того, в ТИ входит *набор показателей* для измерения результатов, включающий описание показателей, их целевые значения для данной программы и сроки их достижения.

1.7. Технология разработки теории изменений

В литературе представлено множество описаний технологии разработки теории изменений. Их отличия связаны с тем, из каких компонентов должна состоять ТИ по мнению тех или иных авторов. Кроме того, описания отличаются степенью детализации (см. табл. 2).

(ActKnowledge & The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 2003)	(Ellis et al., 2011)	(International Network on Strategic Philanthropy, 2005)
Этапы разработки ТИ:	Этапы разработки ТИ:	Этапы разработки ТИ:
1. Определите цели и допущения.	1. Определите, на решение какой проблемы будет направлена программа, и опишите причины этой проблемы.	1. Определите, на решение какой проблемы будет направлена программа.
2. Составьте карту результатов, двигаясь от конечного результата к началу программы.	2. Определите конечную долгосрочную цель программы.	2. Определите, в чем причины данной проблемы.
3. Разработайте показатели для всех результатов.	3. Составьте карту результатов, двигаясь от конечного результата к началу программы.	3. Определите, с какими причинами проблемы вы будете работать.
4. Определите, какие действия нужно предпринять для достижения необходимых результатов.	4. Определите, какие действия нужно предпринять для достижения необходимых результатов.	4. Определите, какие изменения вы хотите получить в результате реализации программы, как будут выглядеть ситуации, если вы решите проблему.
5. Составьте текстовое описание теории изменений.	5. Определите показатели, с помощью которых будут измеряться результаты программы, и их целевые значения.	5. Определите, на какие группы людей или структуры должна воздействовать программа, чтобы произвести необходимые изменения?
		6. Определите, каким образом программа может воздействовать на эти группы людей или структуры?
		7. Определите, какие инструменты и технологии можно использовать?
		8. Определите, какие ресурсы (финансы, время, навыки и знания) потребуются, чтобы эффективно использовать данные инструменты и технологии?
		9. Определите, какие из этих ресурсов уже есть в распоряжении программы?
		10. Определите, каким образом можно будет получить недостающие ресурсы?

Таблица 2. Варианты описания технологии разработки теории изменений (начало)

(ActKnowledge & The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 2003)	(Ellis et al., 2011)	(International Network on Strategic Philanthropy, 2005)
		11. Определите, кто еще работает с проблематикой, на решение которой направлена программа? Можно ли привлечь этих людей или организации в качестве партнеров? Не возникнет ли конкуренции с ними?
		12. Определите, хотите и можете ли вы работать в партнерстве с другими людьми и организациями, а также, какие навыки и ресурсы возможных партнеров вы хотели бы использовать.
		13. Определите, каким образом вы будете измерять прогресс программы, какие показатели будете использовать.
		14. Оцените полученную теорию изменений. Для этого надо ответить на следующие вопросы: — Сможет ли ваша организация использовать данную теорию изменений? — Примут ли в вашей организации результаты проведенного анализа ситуации? — Примут ли в вашей организации результаты анализа ее окружения? — Соответствует ли предложенный план действий по программе миссии организации, достаточно ли у нее ресурсов на его реализацию?
		15. Возможно, что по результатам оценки теорию изменений нужно будет пересмотреть и скорректировать.

Таблица 2. Компоненты теории изменений (окончание)

1.8. Кто и каким образом должен участвовать в разработке теории изменений

Большинство авторов, пишущих о разработке теории изменений, говорит о целесообразности включения в этот процесс широкого круга заинтересованных сторон:

- сотрудников программы (или проекта), для которой разрабатывается ТИ;
- руководителей организации, реализующей программу;
- представителей доноров, финансирующих программу;
- ученых, занимающихся научными исследованиями в тематической области программы;
- специалистов других организаций, работающих в тематической области программы;
- непосредственных участников и благополучателей программы — реальных, если ТИ разрабатывается для действующей программы, или потенциальных, если ТИ разрабатывается на стадии планирования программы.

Кроме того, к разработке ТИ можно привлекать консультантов по ТИ, планированию или оценке программ, а также специалистов по фасилитации рабочих групп.

Фаннел и Роджерс (Funnell & Rogers, 2011) указывают, что можно использовать различные механизмы привлечения заинтересованных сторон к разработке ТИ. Основным механизмом — это участие в рабочей группе, разрабатывающей ТИ. Но так как данный механизм требует от участников значительных затрат времени, его не всегда возможно использовать для привлечения людей, у которых есть множество обязанностей, не связанных напрямую с программой, для которой разрабатывается ТИ: ученых, специалистов других организаций, а также участников и благополучателей программы. Фаннел и Роджерс предлагают привлекать их с помощью следующих механизмов:

- Интервью и фокус-группы с целью получения информации, необходимой для разработки ТИ;
- Индивидуальные и групповые встречи, на которых с заинтересованными сторонами обсуждают варианты ТИ, подготовленные рабочей группой.

1.9. Типовые карты результатов

Сегодня в качестве методического подспорья при разработке теорий изменения можно использовать обобщенные карты результатов, разработанные для разных типов программ (Funnell & Rogers, 2011).



Рис. 4. Типовая карта результатов для обучающей программы

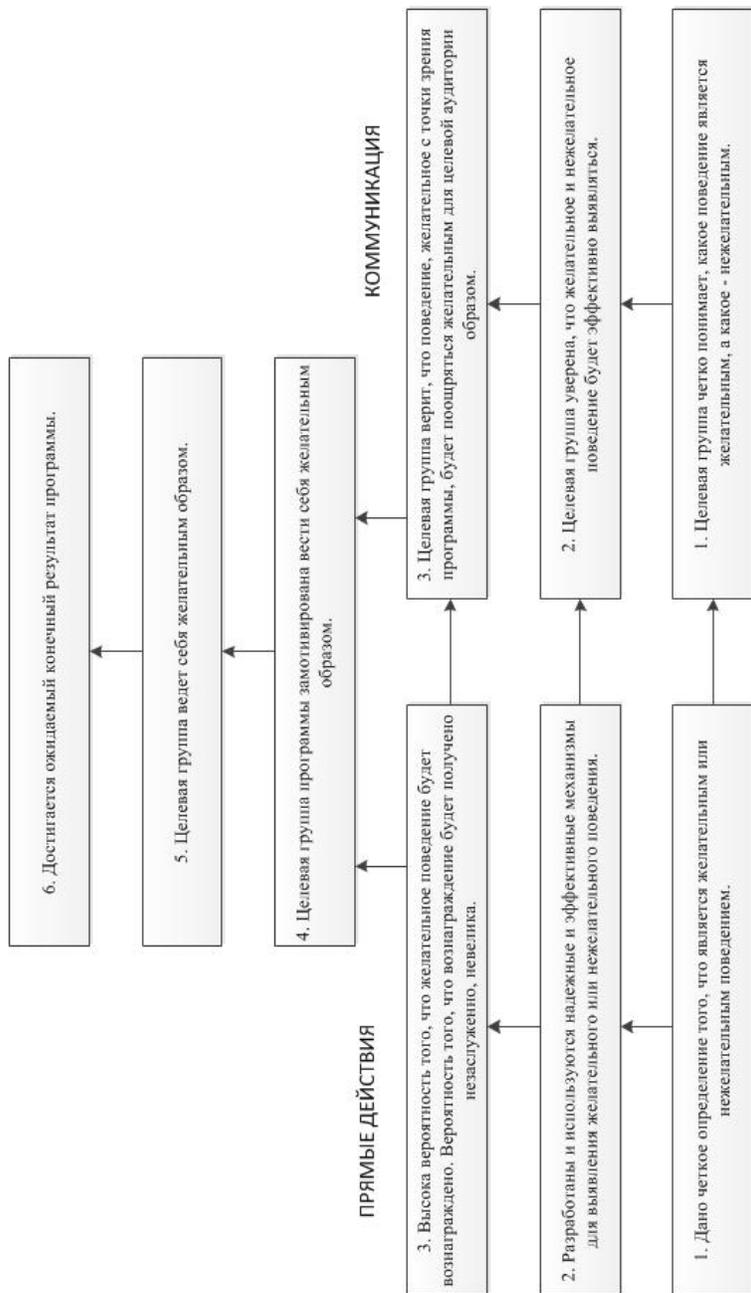


Рис. 5. Типовая карта результатов для программы, направленной на изменение поведения целевых групп и использующей стратегию «приника»

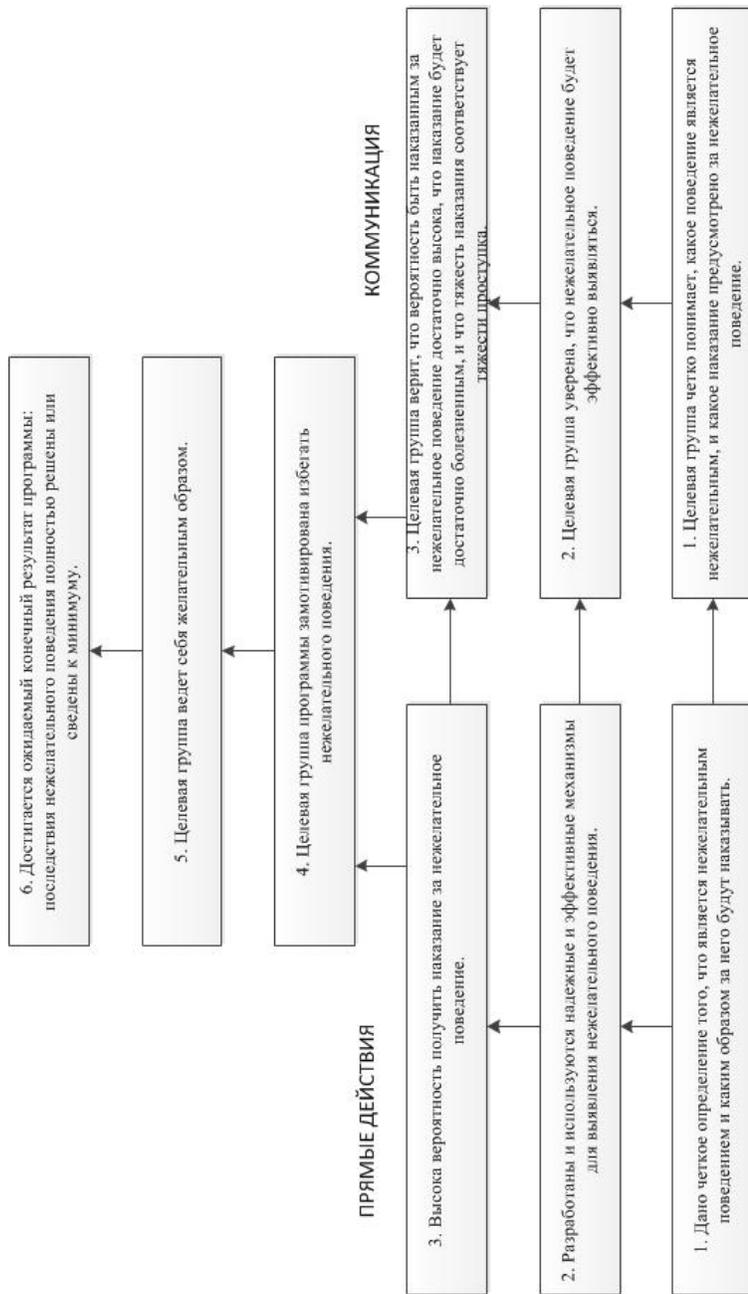


Рис. 6. Типовая карта результатов для программы, направленной на изменение поведения целевых групп и использующей стратегию «кнута»



Рис. 7. Типовая карта результатов для сервисной программы

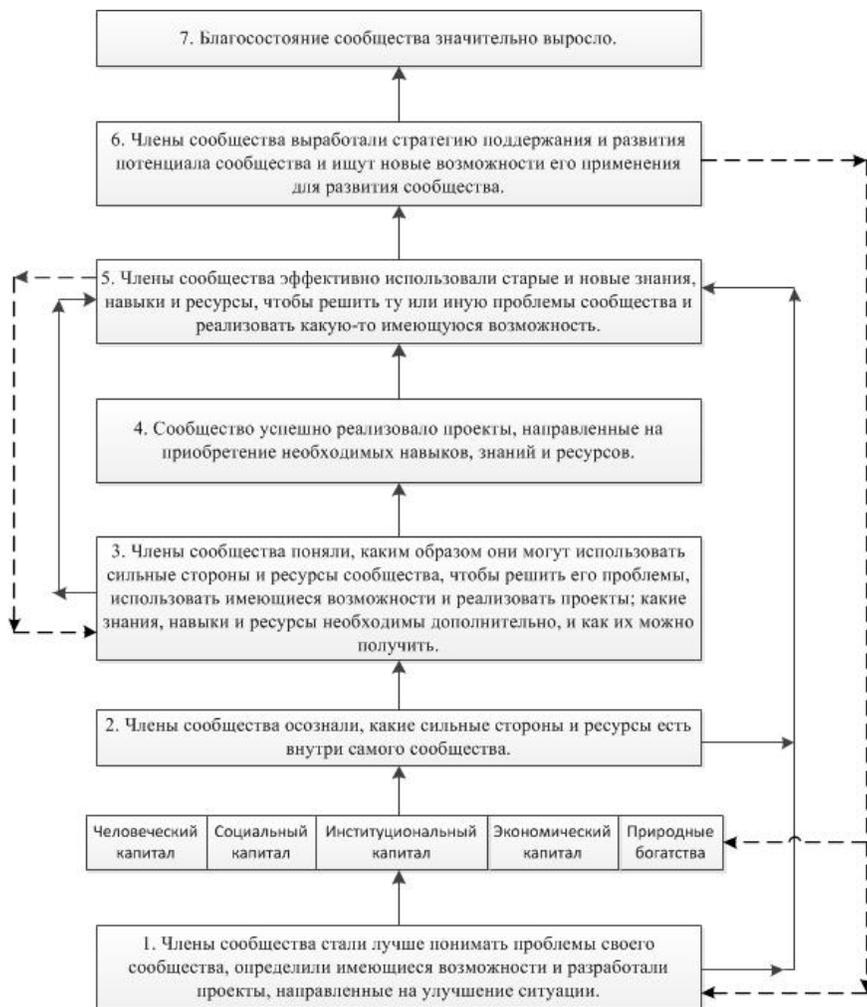


Рис. 8. Типовая карта результатов для программы развития местного сообщества



Рис. 9. Типовая карта результатов для программы, в рамках которой проводится индивидуальная работа с клиентами (кейс-менеджмент)

1.10. Нетрадиционное представление карт результатов

Карты результатов, представленные на рис. 4–9 выглядят традиционно. В некоторых публикациях предлагается использовать дополнительные визуальные средства для того, чтобы сделать карту результатов более выразительной и лучше донести основную идею представленной на ней ТИ.

Например, Фонд Анни И. Кейси (Organizational Research Services, 2004) приводит пример карты результатов, контуры которой напоминают рыбку (рис. 10), где команда изображена в виде хвоста, а главный результат — в виде головы.

В том же руководстве представлена карта результатов, состоящая из нескольких взаимосвязанных групп элементов, каждая из которых важна для ТИ (рис. 11)

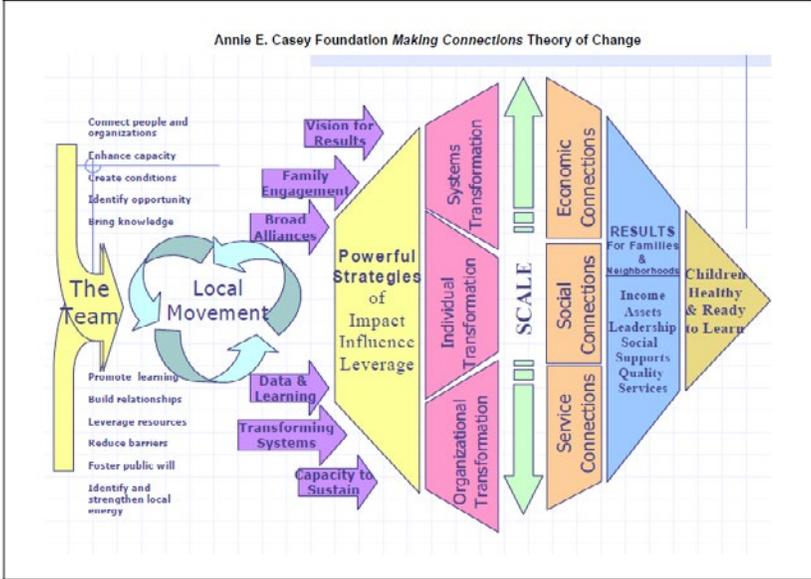


Рис. 10. Карта результатов в виде рыбки

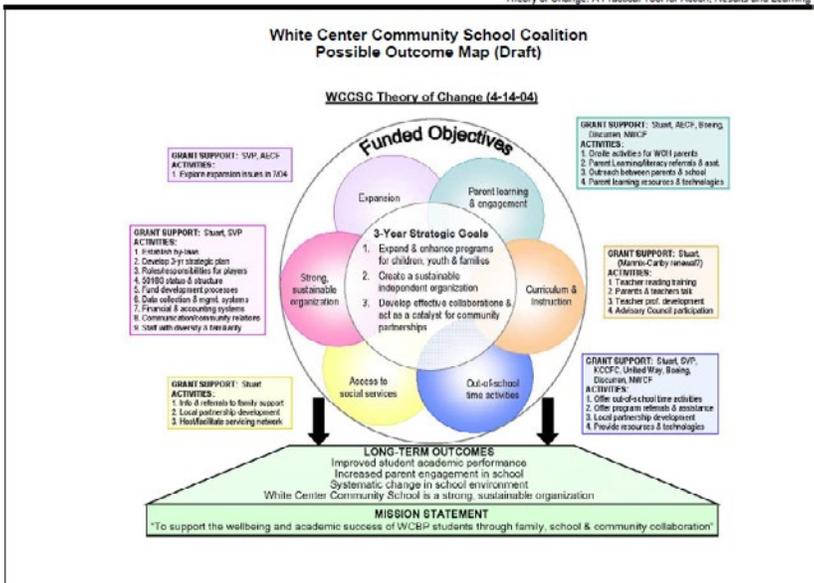


Рис. 11. Карта результатов в виде нескольких групп элементов

1.11. Допущения

Допущения описывают, каким образом и при каких условиях будет достигнута как конечная цель, так и все промежуточные результаты.

Например, в основе обучающих программ (см. рис. 4) лежит допущение, что поведение человека зависит от того, обладает он определенными знаниями или нет (Funnell & Rogers, 2011). Поэтому, если донести до человека определенную информацию, то он изменит свое поведение, благодаря чему будет достигнута конечная цель программы.

Практика показывает, что данное допущение оказывается справедливым для целого ряда программ. Если участники программы заинтересованы в освоении каких-то новых практик, то обучение в большинстве случаев оказывается эффективным. Однако для программ, направленных на профилактику опасного поведения, в том числе курения, переедания и малоподвижного образа жизни, допущение, что люди откажутся от него, если получают информацию о его вреде и пользе здорового образа жизни, в большинстве случаев не работает.

Фаннел и Роджерс (Funnell & Rogers, 2011) предлагают разделять допущения на те, что относятся к зоне контроля программы, и те, что относятся к условиям, в которых реализуется программа и которые оказываются вне зоны контроля исполнителей.

В таблице 3 представлены основные виды допущений, относящихся к зоне контроля программы, а также вопросы, на которые нужно ответить для того, чтобы определить эти допущения.

Что касается допущений, относящихся к условиям, находящимся вне зоны контроля программы, Фаннел и Роджерс (Funnell & Rogers, 2011) предлагают следующий список значимых факторов, который является скорее иллюстративным, чем исчерпывающим:

- Общая экономическая и политическая ситуация;
- Государственная политика, нормы и приоритеты в области, относящейся в тематике программы;
- Политика и приоритеты организаций, участвующих в реализации программы;
- Действия партнеров и других ключевых игроков, наличие аналогичных программ;
- Общественное мнение в целом и позиции групп, которые пытаются влиять на формирование общественного мнения в тематической области программы;

Вид допущений	На какие вопросы нужно ответить в процессе формирования допущений (желательно для каждого ожидаемого результата, а также для программы в целом)
Допущения относительно ресурсов программы	<ul style="list-style-type: none"> — Какого объема ресурсов — финансовых и человеческих — будет достаточно, чтобы достичь ожидаемых результатов программы? — Насколько надежны источники, из которых программа получает (будет получать) данные ресурсы? — Насколько гибко программа может подойти к использованию данных ресурсов?
Допущения относительно процесса реализации программы	<ul style="list-style-type: none"> — Какими должны быть объем и качество работ в рамках программы, чтобы были достигнуты ожидаемые результаты? — В какие временные рамки должна уложиться программа и ее отдельные этапы, чтобы достичь ожидаемых результатов?
Допущения относительно управления программой	<ul style="list-style-type: none"> — Насколько высок будет уровень квалификации сотрудников? Каким образом будет проводиться их отбор, обучение, мотивирование? — Насколько эффективно будут использоваться ресурсы, имеющиеся в распоряжении программы? — Какого управленческого стиля должны придерживаться руководители программы? — По каким принципам должна строиться система управления программой, чтобы обеспечить достижение ожидаемых результатов? — Каким образом должна строиться система мониторинга и оценки программы, чтобы обеспечить достижение ожидаемых результатов? — Каким образом должна строиться система работы с заинтересованными сторонами и система внешних и внутренних коммуникаций программы? — Какие стратегии команда исполнителей программы должна использовать для работы с внешними факторами, которые могут повлиять на достижение ожидаемых результатов программы?

Таблица 3. Основные виды допущений, относящихся к зоне контроля программы

— Демографические характеристики клиентов или благополучателей программы (гендерная принадлежность, возраст, социальный статус, экономическая ситуация, образование, уровень здоровья и т. п.);

— Предыдущий опыт клиентов и благополучателей программы;

— Потребности, ожидания и требования клиентов и благополучателей.

Допущения должны формулироваться для каждого результата в карте результатов. Кроме того, ряд допущений может быть общим для программы, как, например, допущения относительно общего механизма программы, описанные в начале данного раздела.

Вот пример описания допущений для одного из результатов программы, направленной на сокращение безработицы среди людей старшего возраста, которые приводят в своей книге Фаннел и Роджерс (Funnell & Rogers, 2011). На рис. 12 представлена часть карты результатов для данного проекта.

Для результата «Клиенты программы сохраняют полученную работу» были сделаны следующие допущения. После того, как клиент программы устроится на работу, он сохранит полученную работу, если:



Рис. 12. Фрагмент теории изменений для программы, направленной на сокращение безработицы среди людей старшего возраста

- работа была подобрана в соответствии с личными особенностями клиента;
- программа помогла клиенту сформировать адекватные ожидания относительно работы;
- после трудоустройства клиент получит достаточную поддержку от программы;
- после устройства на работу личные обстоятельства клиента не претерпят существенных изменений;
- работодатель будет предъявлять к нанятому на работу клиенту программы адекватные требования;
- бизнес работодателя не столкнется с трудностями, которые потребуют сокращения персонала;
- другие сотрудники окажут клиенту программы моральную поддержку.

Есть и более простые примеры описания допущений. Например, при описании теории изменений для программы, направленной на повышение качества жизни представителей сексуальных меньшинств в Эквадоре (Retolaza, 2011), было сделано допущение, что после того, как будет разработана соответствующая государственная политика, граждане страны будут должным образом проинформированы и изменят свое отношение к сексуальным меньшинствам, что приведет к реализации политики и повышению качества жизни последних.

1.12. Источники информации и методы, которые можно использовать при формировании допущений

Для формирования допущений Фаннел и Роджерс (Funnel & Rogers, 2011) рекомендуют использовать следующие источники информации:

- литературные источники — научные и профессиональные публикации;
- ключевые эксперты в тематической области программы и в области программного менеджмента;
- клиенты и благополучатели программы;
- сотрудники программы;
- отчеты об оценке и мониторинге программы, если таковые имеются.

При формировании допущений могут использоваться следующие методы:

- анализ факторов, которые способствуют и препятствуют достижению ожидаемых результатов программы;
- СВОТ-анализ (определяет сильные и слабые стороны программы, а также возможности и угрозы для ее успешной реализации);
- анализ важных примеров (кейсов) или сравнение максимально успешных и неуспешных примеров, чтобы выявить причины успеха или неуспеха;
- групповое обсуждение, привязанное к заранее определенным критериям успеха программы. Например, если в качестве критерия успеха программы была выбрана своевременность получения клиентами той или иной услуги, обсуждение можно начать с вопроса: «Какие факторы могут повлиять на сроки оказания данной услуги программой?»

1.13. Уроки применения теории изменений

Аспенский институт профинансировал ряд проектов, в рамках которых несколько местных сообществ разработали программы своего развития, используя технологию теории изменений, а затем провел тщательную оценку этих проектов.

Оценка показала (Anderson, 2004), что процесс разработки теории изменений может быть очень сложным и болезненным для участников, особенно если они применяют его впервые. Выяснилось, что наиболее успешно и спокойно процесс разработки прошел в сообществе, где в работе участвовал опытный консультант — специалист по планированию, имеющий опыт разработки теории изменений. Внутри группы разработчиков произошло разделение функций, которое в принципе технологией не предусмотрено: чле-

ны местного сообщества предлагали идеи и информацию, а консультант занимался их структурированием. Наличие финансирования и достаточного количества времени также оказалось полезным: это позволило проводить исследования, когда в процессе разработки теории изменений группа разработчиков приходила к выводу, что нужна дополнительная информация.

1.14. Общие требования к теории изменений

Эллис и др. (Ellis et al., 2011) считают, что любая хорошо выстроенная теория изменений должна отвечать следующим требованиям:

— *Достоверность*. Теория изменений должна базироваться на опыте, который заинтересованные стороны вынесли из предыдущих программ, или соответствующих научных разработок.

— *Достижимость результатов*. В распоряжении программы должны быть ресурсы, необходимые для реализации запланированных изменений.

— *Возможность контроля достижения результатов*. Теория изменений включает комплексную систему показателей, которая позволит контролировать процесс реализации программ и достижение всех предполагаемых результатов.

— *Наличие общего видения и поддержки всех заинтересованных сторон*. Заинтересованные стороны участвовали в разработке теории и достигли полного взаимопонимания относительно программы.

1.15. Теория изменений и стратегическое планирование

Концепция ТИ рассматривается многими авторами не только применительно к программам и проектам, но и в контексте стратегического управления организациями (Anderson, 2004; Ellis et al., 2011). Такая связь вполне естественна. Обратимся к основным задачам стратегического управления (Thompson, Strickland, & Gamble, 2005):

— Формирование стратегического видения и миссии организации.

— Постановка целей.

— Разработка стратегии.

— Внедрение и реализация стратегии.

— Оценка деятельности, анализ новых направлений, внесение корректив.

Стратегическое видение и миссия организации отвечают на вопросы: «Кто мы есть, что мы делаем и куда направляемся?». На этапе постановки

целей миссия и видение преобразуются в конкретные ожидаемые результаты (цели), достижение которых будет свидетельствовать о продвижении организации к желаемому будущему.

Если цели — это желаемые результаты, то стратегии — способы их достижения. По существу, теория изменений — это одна из возможных форм описания стратегии. Здесь важно особо подчеркнуть, что ТИ — лишь одна из возможных форм, но не единственная и не самая распространенная. В большинстве случаев в литературе по стратегическому управлению и стратегическому планированию ТИ вообще не упоминается. Здесь есть свои традиции, складывавшиеся десятилетиями, и свои классики. В качестве примера можно привести ставшую хрестоматийной публикацию Фонда Питера Дракера (Stern & Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, 1999), где предлагается для формирования стратегии некоммерческой организации ответить на 5 основных вопросов:

- В чем заключается основное предназначение вашей организации, ее миссия?

- Кто является потребителем ваших услуг (внешним и внутренним)?

- Что считают ценным и важным ваши потребители?

- Каковы результаты вашей работы?

- Каковы ваши планы?

Тем не менее, растет число публикаций, в которых описываются опыт и преимущества использования ТИ в стратегическом планировании. В частности, в публикациях GrantCraft (GrantCraft, 2006b) даже идет речь о необходимости формирования двух ТИ: программной и организационной. Программная ТИ показывает, как услуги организации приведут к ожидаемым результатам для ее клиентов (это — традиционная трактовка ТИ). Организационная ТИ описывает, что именно организация должна сделать (в том числе, сделать по-другому) для оптимизации ее способности осуществить программную ТИ. Использование ТИ в ходе стратегического планирования, по мнению GrantCraft, помогает:

- Прояснить цели организации

- Лучше понять, в каких ресурсах нуждается организация для достижения поставленных целей.

- Провести углубленный анализ и развить аналитический потенциал организации.

- Подготовить основу для проведения оценки деятельности.

1.16. Теория изменений и оценка

Как уже упоминалось в разделе 1.1 настоящего пособия, ТИ была придумана как средство, помогающее более эффективно оценивать программы. Подчеркнем еще раз, что, если ТИ появляется уже на этапе планирования, то в распоряжении тех, кто оценивает программу, оказываются:

- четкое графическое представление замысла программы;
- перечень ожидаемых результатов с причинно-следственными связями между ними;
- показатели, по которым можно судить о достижении результатов разных уровней;
- перечень допущений, принятых разработчиками в качестве условий успешного воплощения ТИ в жизнь.

Наличие вышеперечисленных сведений существенно помогает ответить на такие вопросы оценки, как:

- В какой мере реализация программы соответствовала исходному замыслу?
- В какой мере удалось достичь запланированных результатов?
- Если в реализации программы были отклонения от первоначального замысла, то чем они были вызваны?

1.17. Практическое применение теории изменений: предпосылки и ограничения

В литературе нет четких и однозначных указаний на то, когда применять, а когда не применять ТИ, но есть консенсус относительно преимуществ использования ТИ и условий, при которых ТИ может быть действительно полезна.

Некоторые из этих преимуществ и условий уже упоминались в предыдущих разделах. В данном разделе мы лишь кратко перечислим их, опираясь на результаты одного из самых свежих и полных обзоров по использованию ТИ (Vogel, 2012):

- ТИ требует и логического мышления, и достаточно глубокой рефлексии. Соответственно, когда «логической рамки» оказывается недостаточно для представления замысла программы, ТИ может помочь представить этот замысел более адекватно.
- ТИ предполагает определенный стиль мышления, который характеризуется существенной гибкостью. Понятие ТИ может быть отнесено

и к процессу формирования теории, и к результату этого процесса. Соответственно, ТИ может быть действительно полезна тогда, когда необходимо внедрить более гибкий подход к дизайну и оценке программ, а также к управлению ими.

— ТИ поддерживает инновации в программах и совершенствование программ. Соответственно, ее можно эффективно использовать при разработке новых нетрадиционных программ и для улучшения уже существующих программ.

— ТИ не является универсальным «волшебным средством». Как и любой другой подход, ТИ может использоваться правильно и эффективно либо неправильно и неэффективно. Соответственно, для получения хороших результатов необходимо отслеживать правильность использования методологии и инструментария ТИ.

1.18. Использованная литература

- ActKnowledge, & The Aspen Institute Roundtable on Community Change. (2003). Guided example: Project superwomen.
- ActKnowledge, & The Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives. (2003). SCOPE: How Much Should a Good Theory Account For?
- Anderson, A. A. (2004). Theory of change as a tool for strategic planning. A Report on Early Experiences: The Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives.
- Annie E. Casey Foundation. (2003). Introduction to Theory of Change.
- Bayot, R. S., Salahuddin, A., & Douthwaite, B. (2011). Ganges Theory of Change Workshop. Retrieved from <http://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/10638/TOCWorkshopReport.pdf?sequence=1>
- Centre for Public Safety and Criminal Justice. (2011). European Handbook. COSA, Circles of Support and Accountability Retrieved from http://www.cepprobation.org/uploaded_files/COSA%20European%20Handbook.pdf
- Clark, H., & Anderson, A. A. (2004). *Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart*. Paper presented at the Evaluation'2004 Conference of the American Evaluation Association Atlanta, Georgia.
- Ellis, J., Parkinson, D., & Wadia, A. (2011). *Making Connections. Using a theory of change to develop planning and evaluation*: Charities Evaluation Services.
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- GrantCraft. (2006a). Mapping change: Using a theory of change to guide planning and evaluation.
- GrantCraft. (2006b). Theory of Change as the Basis for Strategic Planning. Retrieved from <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1455>
- Indaba-Network. (2007). Problem Tree / Objective Tree.
- Iñigo Retolaza Eguren. (2011). Theory of change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes: HIVOS and the Crisis Prevention and Recovery Practice Area of the Regional Centre for Latin America and the Caribbean, UNDP.
- International Network on Strategic Philanthropy. (2005). *Theory of Change Tool Manual*: INSP.
- James Connell et al. (Ed.). (1995). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*. Washington, DC: Aspen Institute.
- Kellogg Foundation. (2006). *Logic model development guide*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.
- Keystone Accountability. (2004). *Developing a theory of change*.
- Organizational Research Services. (2004). *Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning*: Annie E. Casey Foundation.
- Pellowe, J. (2012). Theory of change — «Take 2!». Retrieved from <http://www.cccc.org/blogs/john/2012/05/29/theory-of-change-take-2/>
- Robinson, L. (2009). How to make a theory of change. Retrieved from http://www.enablingchange.com.au/How_to_make_a_theory_of_change.pdf
- Stern, G. J., & Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. (1999). *The Drucker Foundation self-assessment tool: process guide* (Rev. ed.). New York, San Francisco: Drucker Foundation; Jossey-Bass.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2005). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases* (14th ed.). New York, N. Y.: McGraw-Hill/ Irwin.
- Vogel, I. (2012). Review of the use of 'Theory of Change' in international development: UK Department of International Development.
- Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In James Connell et al. (Ed.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*. Washington, DC: Aspen Institute.

РАЗДЕЛ 2.

Опыт разработки теории изменений для Программы Благотворительного детского фонда «Виктория»

Подготовке этого пособия предшествовал небольшой эксперимент, в ходе которого рабочая группа, состоящая из представителей Благотворительного детского фонда «Виктория» (БДФВ) и компании Evolution & Philanthropy, а также консультантов Компании «Процесс Консалтинг», применила подход, основанный на теории изменений, к описанию конкретной программы БДФВ по профилактике социального сиротства (Программы). Данный раздел включает своего рода дневник эксперимента и обсуждение его итогов.

2.1. Постановка задачи

Перед рабочей группой стояло две задачи:

- 1) Апробировать подход, основанный на ТИ, и извлечь практические уроки для дальнейшего использования ТИ в БДФВ.
- 2) Составить описание одной из программ БДФВ в формате теории изменений, который является новым для фонда.

Программа была выбрана для эксперимента руководством БДФВ.

В распоряжении рабочей группы имелись следующие документы: «Карта программы» (рис. 13), задачи программы на 2012 г. (рис. 14) и служебная записка для Учредителя о ходе реализации программы в 2012 г.

До начала работы над теорией изменений все члены рабочей группы ознакомились с документацией по Программе.

2.2. Обсуждение принципов и технологии разработки теории изменений

Первая встреча рабочей группы

На первой встрече рабочей группы консультанты представили отчет о результатах обзора литературы по теории изменений. Отчет был представлен в формате PowerPoint и был достаточно подробным (61 слайд). Презентация и последующее обсуждение заняли чуть более часа. Следует сказать, что все члены рабочей группы в той или иной степени были знакомы с теорией из-



Рис. 13. Карта Программы

Цель Программы - помочь детям сохранить возможность жить и развиваться в своих семьях посредством оказания психологической, социальной, экономической и юридической помощи семьям в трудной жизненной ситуации

ПАРТНЕРЫ в 2012 году:

- Департамент семейной политики и 17 детских домов; Управление СМП ЮЗАО
- Департамент социальной защиты населения г. Москвы Управление соц. защиты ЮЗАО
- Муниципальные образования районов Сев. Бутово, Орехово-Борисово, префектура ЮЗАО

№	Задачи на 2012 г.	КРП и его динамика	2011 г. Прогноз факта	2012 г. План
1	S1. Включить в процесс реабилитации не менее 20 семей, выявленных в рамках программы профилактики социального сиротства в г. Москва	S1.1. Количество детей, включенных в процесс реабилитации из числа выявленных, чел	12	30
2	PR1. Повысить зрелость процесса профилактики социального сиротства до уровня 1,5 за счет подготовки не менее 12 специалистов по раннему выявлению кризисных биологических семей в г. Москва	PR1.1. Уровень зрелости процесса профилактики социального сиротства, балл	n/a	1,5
		PR1.2. Количество подготовленных специалистов по раннему выявлению, чел.	5	12
3	PR2. Повысить зрелость процесса реабилитации до уровня 1,5 за счет партнерства с муниципальными органами власти по программе профилактики социального сиротства	PR2.1. Уровень зрелости процесса реабилитации, балл	n/a	1,5
		PR2.2. Удельная стоимость реабилитации, на 1 выявленный случай	n/a	0000
4	S7. Достигнуть уровня удовлетворенности основных стейкхолдеров: сотрудников системы социальной защиты детства на уровне не менее 75% качеством взаимодействия с Фондом	S7.1.Уровень удовлетворенности сотрудничеством с Фондом сотрудников системы социальной защиты детства, %	n/a	75%

Рис. 14. Задачи Программы на 2012 г.

менений — как минимум читали соответствующую литературу и участвовали в семинаре, организованном компанией Evolution & Philanthropy в 2011 году. Это существенно упростило обсуждение и позволило быстро согласовать основные этапы разработки теории изменений для Программы Фонда:

1. Анализ ситуации.
2. Определение целей и допущений.
3. Картирование результатов (в обратном порядке) и их соединение.
4. Разработка показателей.
5. Определение действий.
6. Описание ТИ в повествовательной форме (пояснительная записка).

Участники рабочей группы приняли решение включить в процесс разработки теории изменений максимум возможных шагов, чтобы потом можно было выработать практические рекомендации для БДФВ с учетом приобретенного опыта. С самого начала было решено, что такая последовательность разработки ТИ принимается пока лишь как экспериментальная.

2.3. Анализ ситуации

Вторая встреча рабочей группы

Для анализа ситуации был выбран подход, который принято называть построением дерева проблем. Этот подход предполагает, что работа группы начинается с формулирования ключевой проблемы, а затем определяются ее причины и следствия (рис. 15).

Ключевая проблема была сформулирована и принята всеми участниками рабочей группы очень быстро: «Поздно выявляются семьи группы риска». Эта проблема была записана на отдельной карточке и наклеена в центре большого листа (рис. 16). Вся дальнейшая работа строилась вокруг этой проблемы.



Рис. 15. Построение «дерева проблем»

Участники в режиме мозговой атаки набросали варианты причин возникновения ключевой проблемы (причины первого уровня), а затем — варианты причин возникновения причин первого уровня (причины второго уровня). Затем аналогичная работа была выполнена для следствий ключевой проблемы (два уровня).

Ведущий с помощью участников размещал карточки с причинами и следствиями на большом листе и соединял их между собой стрелками.

Создание первого варианта дерева проблем заняло около двух часов. Любопытно, что к концу рабочей встречи часть карточек не удалось пристроить никуда, хотя они явно имели отношение к обсуждаемой проблеме (см. левый верхний угол на рис. 16). Было совершенно очевидно, что работа со следствиями прошла намного легче, чем с причинами.

Все ощущали, что работа начата, но далека от завершения. Консультанты взяли на себя обработку полученных результатов и подготовку к следующей встрече.



Рис. 16. Рабочий вариант «дерева проблем»

Подготовка к третьей встрече рабочей группы

К началу следующей встречи появился следующий вариант дерева проблем (рис. 17). Он был сформирован консультантами с учетом всех идей (включая те, что не удалось включить в общую картину в ходе первой встречи рабочей группы). Анализ результатов группового обсуждения позволил несколько скорректировать формулировку ключевой проблемы и расширить «дерево». Например, из одной карточки «Равнодушие соседей» (причина первого уровня — см. рис. 16) появилась ветвь причин, связанных с тем, что люди не делятся информацией об известных им семьях. Важной находкой консультантов стали «обратные связи», указанные пунктиром на рис. 17. Участники рабочей группы во время встречи много говорили о том, что существующая система работы с сиротами очень ресурсоемкая и что для ее поддержания требуются все новые и новые ресурсы. Тем более что число социальных сирот растет.

На дереве проблем пунктирами показано, что существующая ресурсоемкая система самовоспроизводится и препятствует тому, чтобы раннее выявление и ранняя помощь стали приоритетами государственной политики и/или стали приоритетами доноров. На дереве также появились пустые прямоугольники: консультанты не стали самостоятельно формулировать причины выявленных проблем.

Третья встреча рабочей группы

Эта встреча началась с представления второй версии дерева проблем. Затем большая часть времени была посвящена его подробному обсуждению. По ходу разговора была выявлена дополнительная причина первого уровня, относящаяся к профильным некоммерческим организациям. Это привело к появлению еще одной (третьей) ветви причин возникновения ключевой проблемы. Кроме того, были более подробно сформулированы причины второго уровня, относящиеся к работе государственной системы помощи кризисным семьям. Группа также обсудила причины того, почему люди не хотят делиться информацией об известных им кризисных семьях.

Важным моментом во время встречи стало упоминание о том, что основная причина второго уровня для государственной системы помощи сформулирована некорректно. Одна из участниц рабочей группы обратила внимание на то, что в июне текущего года был принят Указ Президента РФ, согласно которому раннее выявление кризисных семей и ранняя помощь им становятся приоритетом государственной политики.

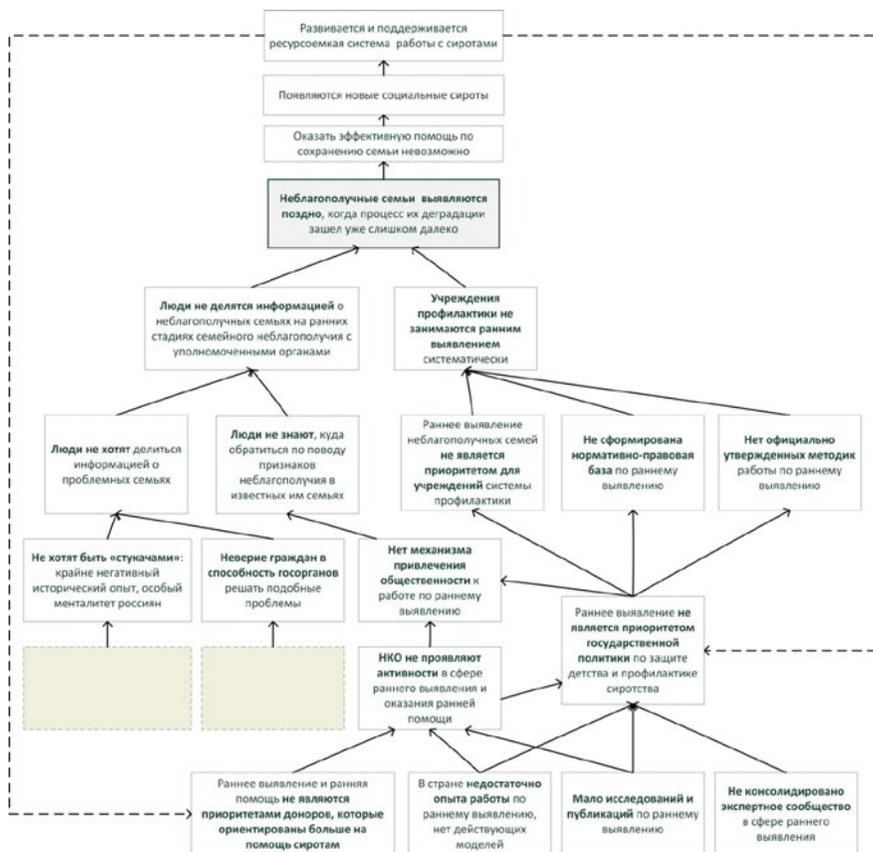


Рис. 17. Дерево проблем: версия 2

Подготовка к четвертой встрече рабочей группы

Консультанты обработали результаты обсуждения и сформировали новый более подробный вариант дерева проблем (рис. 18). Одно из опасений, которые возникли на этой стадии работы у консультантов, было связано с тем, что с появлением упомянутого выше Указа Президента РФ, в принципе, снималась ключевая проблема второго уровня, которая мешала переориентировать государственную систему помощи на раннее выявление и раннюю помощь кризисным семьям. Это могло в корне поменять всю картину. Поэтому четвертая встреча рабочей группы началась с обсуждения этого вопроса.

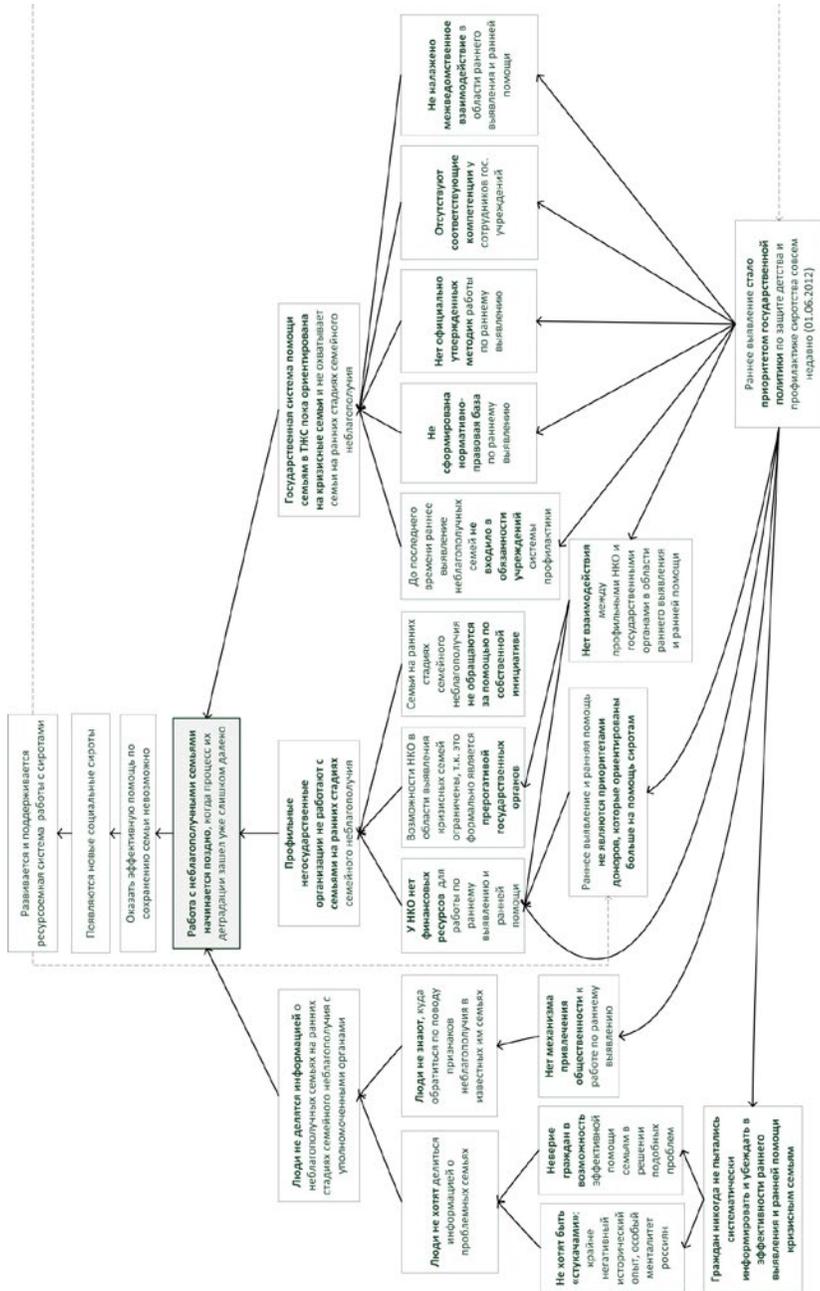


Рис. 18. Дерево проблем: версия 3

2.4. От дерева проблем к дереву целей

Четвертая встреча рабочей группы

В ответ на обеспокоенность консультантов участники рабочей группы заметили, что появление президентского указа лишь создает предпосылки для решения проблемы, но не приводит к ее решению. Поэтому после небольшой корректировки проблема осталась, и общая картина не изменилась. Теперь ключевая проблема второго уровня для государственной системы помощи точнее отражает истинное положение вещей: приоритет сформулирован, но это произошло совсем недавно (рис.18).

Теперь можно было переходить от проблем к ожидаемым результатам или целям Программы⁵. В литературе по теории изменений этот процесс называют «картированием результатов» (outcome mapping), а его результат, соответственно, — «картой результатов» (outcome map). Все участники рабочей группы согласились с тем, что использование термина «дерево целей» на данном этапе предпочтительнее термина «карта результатов». Тем более что дерево целей вполне логично следует за деревом проблем.

Вопрос заключался в том, как технически осуществить переход от дерева проблем к дереву целей или, как на основе проблемы сформулировать цель (ожидаемый результат). Ведь во многих случаях проблема является таковой, поскольку мы не знаем, как ее решить.

Предложенные консультантами подход и пример (рис. 19) прояснили, что переход от проблемы к цели не требует описания того, как именно будет достигнута цель. Он всего лишь предполагает описание ситуации, в которой проблема будет решена (образ желаемого результата). Например, если проблема заключается в том, что «выявляем поздно», то целью станет «выявляем своевременно».

К концу четвертой встречи дерево целей, в основном, было сформировано.



Рис. 19. Как перейти от проблемы к цели

Подготовка к пятой встрече рабочей группы

К пятой встрече была подготовлена первая версия дерева целей для Программы (рис. 20). Жирными рамками выделены те цели, достижение которых может стать непосредственным результатом деятельности в рамках Программы БДФВ. Другими словами, это те ожидаемые результаты, которые могут стать целями или задачами проектов, входящих в Программу.

2.5. Определение действий, показателей и допущений

Пятая встреча рабочей группы

На пятой встрече участники рабочей группы сформулировали действия, которые необходимо предпринять в рамках Программы. Действия в рамках каждого из направлений формулировались в режиме мозговой атаки. Кроме того, были сформулированы показатели достижения целей Программы и допущения — условия, при которых будут достигнуты результаты разных уровней. Например, ранее выявление и ранняя помощь кризисным семьям приведут к уменьшению числа социальных сирот при условии, что в регионе не будет никаких потрясений и социально-экономическая ситуация останется более-менее стабильной. В противном случае, если, к примеру, в регионе станут закрываться градообразующие предприятия, ранняя помощь кризисным семьям окажется менее значимым фактором и число социальных сирот все равно может возрасти.

Подготовка к шестой встрече рабочей группы

Рабочая группа приняла решение, что на шестой встрече консультанты представят Программу в формате теории изменений, а участники группы и приглашенные эксперты обсудят то, что получилось. Консультанты обработали результаты пятой встречи и подготовили презентацию. При подготовке презентации стало понятно, что для представления теории изменений внешней аудитории лучше не перегружать слушателей информацией, а сосредоточиться на ключевых аспектах теории изменений. На рис. 21 показано дерево целей перечислением основных действий в рамках только одного компонента. Для неподготовленного слушателя рисунок перегружен информацией. Очень удачным оказалось решение использовать цвет для выделения содержательных компонентов программы. Это впоследствии подтвердили все члены рабочей группы.

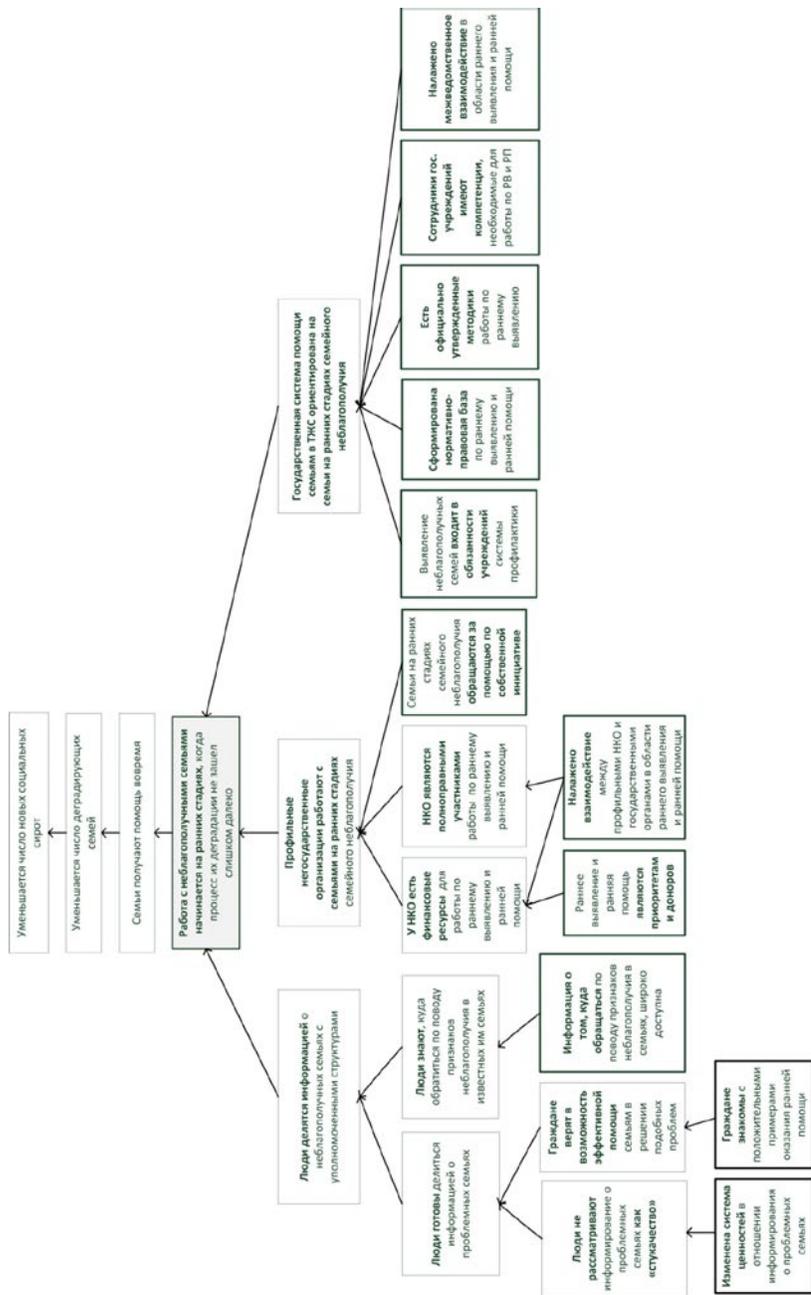


Рис. 20. Дерево целей: версия 1

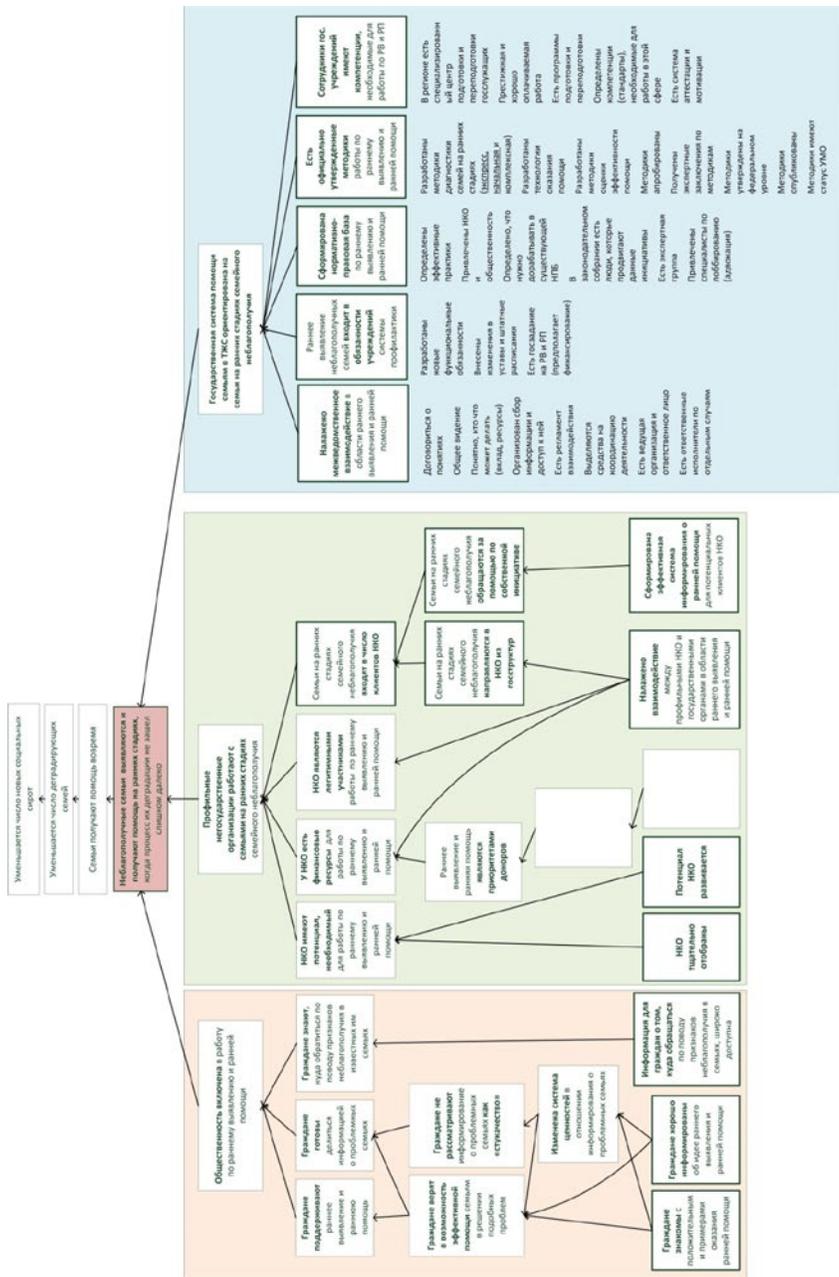


Рис. 21. «Дерево целей»: версия 2

Пустые прямоугольники в зеленом компоненте на рис. 22 указывают на то, что необходимо проработать цели более низкого уровня для того, чтобы показать, как именно раннее выявление и ранняя помощь станут приоритетами доноров. Рабочая группа не уделила этому должного внимания.

2.6. Обсуждение итогов эксперимента

Шестая встреча рабочей группы

Представление ТИ началось с общего замысла Программы (рис. 22), который включает миссию, цель и задачи Программы. Этот фрагмент дерева целей позволяет представить содержательное «ядро» Программы.

Более подробно замысел Программы представлен на рис. 23, где приводится фрагмент дерева целей, включающий два уровня выше цели программы и два уровня ниже цели программы. На этом рисунке использованы цвета для выделения содержательных компонентов программы. Рис. 23 позволяет представить концепцию каждого из содержательных компонентов программы и объяснить, как будут решаться задачи программы. На том же рисунке в форме выносок указаны основные допущения, которые смогли сформулировать участники рабочей группы. Формулирование допущений оказалось делом непростым.

Показатели достижения ожидаемых результатов программы (миссии, цели и задач) показаны на рис. 24. Здесь приведены лишь названия показателей. Для дальнейшего их практического использования необходимо выполнить весь цикл работ по формированию показателей, включая формирование четких определений всех показателей, разработку методик измерения,



Рис. 22. Общий замысел Программы

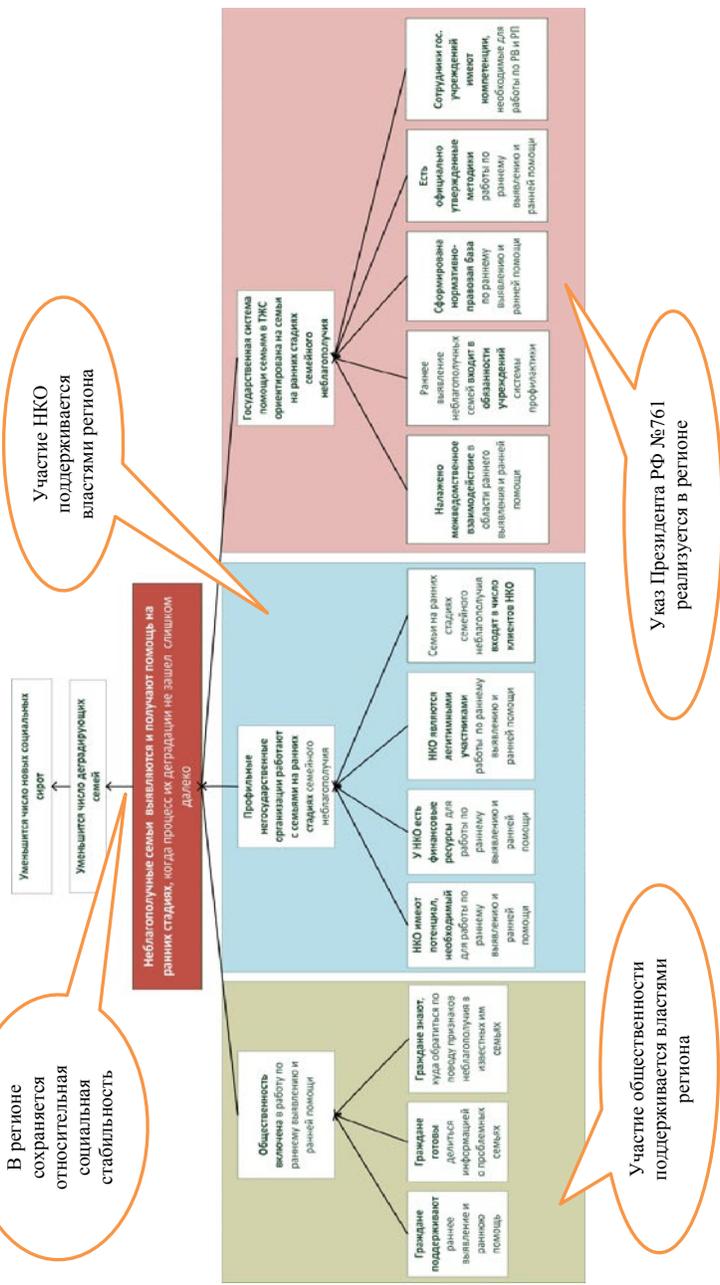


Рис. 23. Дерево целей Программы и основные допущения

Цели (ожидаемые результаты)	Индикаторы
Дети сохраняют возможность жить и развиваться в своих семьях	<ul style="list-style-type: none"> • Доля семей, исключенных из категории «группа риска» (снятых с сопровождения) • Число новых социальных сирот
Неблагополучные семьи выявляются и получают помощь на ранних стадиях, когда процесс их деградации не зашел слишком далеко	<ul style="list-style-type: none"> • Доля семей, выявленных на ранних стадиях семейного неблагополучия • Доля семей, получивших раннюю помощь
Государственная система помощи семьям в ТЖС ориентирована на семьи на ранних стадиях семейного неблагополучия	<ul style="list-style-type: none"> • Процент описанных «кейсов» от общего числа семей, выявленных на ранних стадиях семейного неблагополучия
Профильные негосударственные организации работают с семьями на ранних стадиях семейного неблагополучия	<ul style="list-style-type: none"> • Доля семей на ранних стадиях семейного неблагополучия, получающих услуги НКО
Общественность включена в работу по раннему выявлению и ранней помощи	<ul style="list-style-type: none"> • Число обращений граждан по поводу признаков неблагополучия в известных им семьях

Рис. 24. Показатели достижения ожидаемых результатов Программы

определение частоты замеров, разработку форм для первичной регистрации данных, определение каналов передачи данных, а также инструкций для тех, кто будет отвечать за сбор данных по показателям.

Исходя из того, что Программа является логической надстройкой над проектами, а все действия осуществляются в рамках проектов, рабочая группа согласилась с тем, что после разработки теории изменений для Программы следует перейти к проработке проектов. Последние должны быть согласованы с теорией изменений на уровне целей и задач и должны включать подробное описание действий, которые позволят эти задачи решить. Формирование проектов выходит за рамки теории изменений программы. Рабочая группа сочла целесообразным рекомендовать использование теории изменений при разработке проектов БДФВ, не ограничивая ее применение только уровнем Программы.

На шестой встрече у одного из приглашенных специалистов возник вопрос, почему предложенная теория изменений ограничивается институциональной сферой и не затрагивает, например, изменения, происходящие в кризисных семьях. Ответ на этот вопрос связан с технологией формирования ТИ: все зависит от того, как сформулирована ключевая проблема. В нашем случае ключевая проблема, по существу, относилась к институциональной сфере. Разработанная теория изменений полностью этому соответствует и направлена на решение именно этой проблемы. Если бы в качестве

ключевой проблемы был выбран рост алкоголизма среди родителей, приводящий к деградации семей, теория изменений получилась бы совсем другая. Кроме того, нужно отметить, что теория изменений — продукт творческой работы группы людей. Они вкладывают в него свои знания и опыт. Поэтому результат такой работы зависит и от состава группы.

2.7. Критика полученных результатов

История получила продолжение. Подготовленная рабочей группой в экспериментальном режиме теория изменений для Программы впоследствии была подвергнута критике со стороны руководства БДФВ и некоторых специалистов Фонда, которые не принимали участия в процессе ее создания. Основным аргумент критиков: теория оказалась «не про то»; ключевая проблема и, соответственно, цель программы определены неправильно. В «теории» нет семьи как таковой, а речь идет преимущественно о совершенствовании государственных институтов помощи семье. Было также высказано предположение, что, если бы в состав рабочей группы были включены представители партнерских организаций, непосредственно работающие с кризисными семьями, то они бы не допустили такого «дрейфа» в институциональную сферу.

Если бы дискуссия по поводу качества или «правильности» разработанной теории изменений была продолжена (чего не случилось в силу разных причин), то в ответ на критику можно было бы привести аргументы из предыдущего раздела, а также добавить, что «правильность» теории изменений — понятие относительное. ТИ формировалась в процессе групповой работы, и рабочая группа достигла консенсуса по поводу созданной ТИ. Значит, в контексте рабочей группы ТИ — «правильная». Если бы состав рабочей группы был расширен, то наверняка новые участники привнесли бы в ТИ новое понимание и новое содержание. В этом случае «правильный» продукт оказался бы несколько иным.

Созданная рабочей группой ТИ не была принята руководством БДФВ. Это говорит о том, что выбранная рабочей группой ключевая проблема и, соответственно, цель программы, не соответствовали видению и приоритетам руководства Фонда. ТИ оказалась «неправильной» в контексте общей деятельности организации. Это лишний раз подтверждает, что необходима своего рода «синхронизация» или «логическое согласование» программ фонда со стратегией фонда. Для этого нужно, чтобы: а) стратегия Фонда эффективно и своевременно транслировалась сотрудникам Фонда, и б) чтобы руководство Фонда принимало участие в процессе формирования целей программ.

2.8. Основные уроки

1. *Рабочая группа.* Теорию изменений для программы предпочтительно разрабатывать коллективно. В рабочую группу должны быть включены профильные специалисты БДФВ, специалист по мониторингу и оценке, а также представители партнерских организаций, если программу предполагается выполнять в сотрудничестве с другими структурами. Возможен вариант разработки ТИ силами БДФВ, а затем ее обсуждение и адаптация с участием представителей партнерских организаций.

2. *Организация работы.* Разработка ТИ занимает достаточно много времени. Вероятнее всего, заранее сложно будет прогнозировать, сколько именно. С приобретением опыта разработки ТИ такие прогнозы станут достаточно точными. Оптимальный вариант — чередование коллективной работы рабочей группы, и обработка результатов в промежутках между групповыми сессиями. Продолжительность одной рабочей сессии не должна превышать 1,5–2 часов. Процесс достаточно интенсивен и утомителен для участников. Важный фактор — постоянство состава рабочей группы. Также очень важно, чтобы на время коллективной работы все участники рабочей группы полностью сосредоточились именно на ТИ и исключили отвлекающие факторы, что является необходимым условием коллективной творческой работы.

3. *Участие внешнего консультанта.* Участие внешнего консультанта в качестве организатора групповой работы (фасилитатора) и аналитика (в промежутке между сессиями) было весьма полезным. Вероятно, эти функции может выполнять один из сотрудников БДФВ, обладающий необходимыми навыками.

4. *Порядок разработки ТИ для программы.* Предложенный порядок разработки ТИ вполне себя оправдал. Вероятно, следует иметь в виду, что в отдельных случаях можно начинать не с дерева проблем, а с дерева целей. Когда программа явно ориентирована на решение определенной проблемы, логичнее начинать с дерева проблем. В целом пока следует руководствоваться интуицией и предпочтениями участников рабочей группы при выборе первого шага (дерева проблем или дерева целей). Очень полезно на заключительном этапе разработки представить ТИ для критического анализа экспертам, которые не принимали участия в ее создании.

5. *Участие руководства Фонда.* Важно обеспечить участие программного директора Фонда, как минимум, на стадии выбора ключевой проблемы и постановки цели программы. Это позволит согласовать ТИ с текущими стратегическими приоритетами Фонда.

6. *Что должно входить в описание ТИ для программы.* Такое описание должно включать в общем случае: а) дерево проблем, б) дерево целей, в) допущения, г) показатели достижения миссии, цели и задач программы, д) короткий текст в повествовательной форме. Минимальные требования к дереву целей: цель программы и цели более высокого уровня (2 уровня) и цели более низкого уровня (2 уровня). Отдельные компоненты ТИ для программы могут быть проработаны более подробно (большее число уровней) — вплоть до перечня возможных действий, однако подробная проработка действий должна производиться на уровне проектов.

7. *ТИ для проектов.* Если ТИ будет включена в процесс разработки программ БДФВ, то правильно было бы распространить этот подход и на проекты, поскольку проекты являются составляющими частями программы. ТИ для проектов должны разрабатываться с учетом теории изменений программы, поскольку программа является логической надстройкой над проектами и общим основанием для их разработки. ТИ для проектов должны включать подробное описание действий.

8. *Внедрение ТИ в практику БДФВ.* Рабочая группа считает, что полученный опыт и информация из зарубежных источников позволяют начать внедрение ТИ в практику БДФВ. Однако важно иметь в виду, что опыт РГ ограничен разработкой лишь одной ТИ для одной программы, поэтому при внедрении важно запланировать этап апробирования методики, проанализировать полученный опыт и, по необходимости, внести в методику соответствующие корректировки.

РАЗДЕЛ 3.

Рекомендации по использованию теории изменений при планировании программ и проектов Благотворительного детского фонда «Виктория»

3.1. Определение

При планировании программ и проектов Благотворительного детского фонда «Виктория» рекомендуется использовать следующую трактовку понятия «теория изменений» (ТИ):

ТИ — это развернутое описание замысла деятельности в рамках планируемой программы или проекта. Особенностью ТИ является то, что она подробно описывает причинно-следственные связи между воздействием и ожидаемыми результатами. Важный элемент ТИ — графическое представление замысла программы или проекта в виде дерева целей.

3.2. Порядок разработки теории изменений для программы

Теория изменений для программы включает описание замысла программы и описание замыслов проектов, входящих в программу.

1. Анализ проблемной ситуации: формирование дерева проблем.
2. Формирование дерева целей.
3. Формулирование основных допущений.
4. Разработка показателей для миссии, цели и задач программы.
5. Разработка пояснительной записки.
6. Обсуждение и утверждение теории изменений для программы.
7. Разработка теорий изменений для проектов, входящих в программу:
 - Формирование дерева целей проекта.
 - Формулирование основных допущений.
 - Разработка показателей для миссии, цели и задач проекта.
 - Описание действий, которые приведут к решению задач в рамках проекта.
 - Разработка пояснительной записки.

Работа по созданию ТИ для программы может начинаться как с формирования дерева проблем (шаг 1), так и с формирования дерева целей (шаг 2). У составителей данного пособия недостаточно информации, чтобы дать четкий алгоритм принятия решения, с чего именно начинать. В литературе имеются описания обоих подходов. Разработчикам программ следует полагаться в этом вопросе на здравый смысл, собственный опыт и интуицию. Следует также иметь в виду, что, если появление программы связано со стремлением Фонда решить конкретную проблему, то имеет смысл начинать с дерева проблем. Если же программа ориентирована, в первую очередь, на создание чего-то нового, то разумнее начинать с дерева целей.

Важно также иметь в виду, что формирование ТИ — творческий процесс, который не просто допускает, но и предполагает итерационность, то есть систематический возврат к предыдущему шагу с целью анализа и проверки на соответствие имеющихся результатов поставленным задачам. В этом отношении разработчикам ТИ следует проявлять гибкость и не «зацикливаться» на решениях, которые показались, на первый взгляд, оптимальными.

Следует также иметь в виду, что по ходу реализации программы следует время от времени возвращаться к ТИ, чтобы проверить ее на соответствие существующим реалиям и при необходимости скорректировать. Естественно, могут возникать ситуации, которые потребуют существенного пересмотра ТИ, и всей программы.

3.3. Подготовительный этап

Разработка теории изменений — достаточно продолжительный и трудоемкий процесс, предполагающий в общем случае участие не только специалистов фонда, но и внешних экспертов, широкого круга заинтересованных сторон, а также консультанта-фасилитатора. Решение о целесообразности разработки ТИ должно приниматься руководством Фонда с учетом сложности и трудоемкости этой задачи.

На подготовительном этапе необходимо тщательно продумать состав рабочей группы, чтобы в нее вошли знающие и заинтересованные люди. Кроме того, необходимо определить механизмы работы с представителями заинтересованных сторон, которые не войдут в состав рабочей группы, а также, на каких этапах разработки ТИ эти механизмы будут использоваться. Например, на этапе формирования дерева проблем экспертов и представителей благополучателей программы можно использовать в качестве источников информации и провести с ними интервью или фокус-группы. Когда

дерево проблем будет готово, можно попросить экспертов и представителей заинтересованных сторон изучить его и высказать свое мнение — как в ходе индивидуальных интервью, так и во время групповых встреч.

Важно принять решение относительно привлечения внешнего консультанта-фасилитатора. Опыт показывает, что это повышает эффективность работы. Однако такое решение всегда связано с дополнительными затратами. Возможно использование фасилитатора из числа сотрудников Фонда, но тогда важно убедиться, что этот человек обладает соответствующими навыками.

В любом случае необходимо назначить ответственного за организацию работ и подготовку конечного продукта из числа сотрудников Фонда. Если будет принято решение не привлекать внешнего консультанта, этот сотрудник может отвечать за обработку результатов рабочих встреч и подготовку материалов для заседаний рабочей группы, а также за организацию работы с представителями заинтересованных сторон, которые не вошли в состав рабочей группы.

Перед началом работы необходимо принять аргументированное решение, с чего начинать: с анализа проблем или с формирования целей. Это решение следует принимать с участием руководства Фонда.

Список контрольных вопросов

— *Насколько оправдано использование теории изменений в данном случае? Одобрено ли использование теории изменений в данном случае руководством фонда?*

— *Обеспечивает ли план разработки ТИ привлечение и учет мнений всех заинтересованных сторон, включая представителей конечных благополучателей программы или проекта?*

— *Насколько реально реализовать все запланированные мероприятия по разработке ТИ в отведенное время?*

— *Назначен ли ответственный за подготовку конечного продукта?*

— *Будет ли привлекаться к разработке внешний консультант/фасилитатор?*

— *Насколько хорошо аргументировано решение, с чего начинать разработку ТИ: с анализа проблемы или с формирования дерева целей?*

3.4. Формирование дерева проблем

Определите ключевую проблему, т. е. ту проблему, на решение которой будет направлена программа, и за решение которой исполнители возьмут на себя ответственность. Формулировка проблемы должна отвечать на вопрос: «Что

нас не устраивает в существующем положении вещей?». Имейте в виду, что по ходу дальнейшей работы формулировка ключевой проблемы может быть несколько скорректирована.

Запишите ключевую проблему на карточке и расположите в центре большого чистого листа бумаги.

Определите непосредственные причины возникновения ключевой проблемы (причины первого уровня), ответив на вопрос: «Почему возникает эта проблема?». Запишите все причины первого уровня на карточках и расположите их под ключевой проблемой.

Определите причины второго уровня, то есть, почему возникают причины первого уровня. Запишите все причины второго уровня на карточках и расположите их под причинами первого уровня.

Обсудите связи между причинами второго уровня, первого уровня и ключевой проблемой. Изобразите эти связи в виде стрелок.

Определите непосредственные следствия ключевой проблемы (следствия первого уровня), ответив на вопрос: «Какие проблемы возникают как непосредственный результат ключевой проблемы?». Запишите все следствия первого уровня на карточках и расположите их над ключевой проблемой.

Определите опосредованные следствия ключевой проблемы (следствия второго уровня), ответив на вопрос: «Какие проблемы возникают как непосредственный результат каждого из непосредственных следствий ключевой проблемы?». Запишите все следствия второго уровня на карточках и расположите их над следствиями первого уровня.

Обсудите связи между следствиями второго уровня, первого уровня и ключевой проблемой. Изобразите эти связи в виде стрелок (рис. 25).

Продолжите работу, если увидите необходимость выявить причины или следствия более низких уровней. Примеры дерева проблем можно посмотреть в разделе 2.

Список контрольных вопросов

— *Насколько оправдано формирование дерева проблем? Не стоило ли начать сразу с дерева целей, чтобы сформировать позитивный настрой?*

— *В какой мере работа, направленная на решение ключевой проблемы, соответствует стратегическим приоритетам Фонда?*

— *Не является ли ключевая проблема слишком глобальной? Действительно ли Фонд рассчитывает решить эту проблему в результате осуществления программы? Возможно, Фонд может лишь сделать вклад в решение этой проблемы?*



Рис. 25. Дерево проблем в общем виде

— Не является ли ключевая проблема слишком частной? Имеет ли смысл начинать новую программу для решения такой проблемы? Возможно, это лишь одна из составляющих более глобальной проблемы, которую собирается решить Фонд в рамках данной программы?

— Достаточно ли подробно проанализированы причины и следствия ключевой проблемы? Не следует ли обратиться к причинам более низкого уровня и следствиям более высокого уровня?

3.5. Формирование дерева целей

Цели формулируются, как уже достигнутые результаты. Начинать лучше с преобразования ключевой проблемы в цель программы.

Переход от дерева проблем к дереву целей осуществляется так: от описания каждой проблемы (ситуация, которую нужно изменить) следует перейти к описанию образа желаемого будущего (измененная ситуация, отсутствие проблемы). Например, от проблемы «Волонтерам не хватает знаний о психологических особенностях воспитанников детских домов» можно перейти к цели «Волонтеры хорошо осведомлены о психологических особенностях воспитанников детских домов». Цели должны быть реалистичными, и здесь следует основываться на опыте разработчиков ТИ и здравом смысле.

При переходе от дерева проблем к дереву целей цели следует формулировать именно как отсутствие соответствующих проблем. Это единственно правильный путь. В противном случае теряет смысл вся работа по формированию дерева проблем. Если при формулировке цели окажется, что она

некорректна по тем или иным причинам, то надо вернуться к формулировке соответствующей проблемы. Таким образом, при формировании дерева целей могут быть переосмыслены проблемы и уточнено дерево проблем.

Примеры готовых деревьев целей можно посмотреть в разделах 1 и 2.

Список контрольных вопросов

— *В какой мере цель программы, ориентированная на решение ключевой проблемы, соответствует стратегическим приоритетам Фонда?*

— *Насколько реалистична эта цель? Готов ли Фонд взять на себя ответственность за достижение этой цели в результате программы?*

— *Насколько реалистичны другие цели, включенные в дерево целей? Нет ли среди них таких, достижение которых в рамках программы маловероятно? Не может ли это быть связано с тем, что соответствующие проблемы были сформулированы не вполне корректно?*

3.6. Определение основных допущений

Допущения описывают, каким образом и при каких условиях будут достигнуты все ожидаемые результаты. Для каждой цели в дереве целей нужно определить, каким образом и при каких условиях будет достигнута данная цель.

Допущения касаются как внешних, так и внутренних по отношению к программе факторов. Допущения относительно внутренних факторов программы определяют объемы и качество работ и ресурсов, уровень квалификации сотрудников и менеджмента программы, которые необходимы для получения того или иного результата. При определении допущений относительно внешних условий программы целесообразно рассмотреть, как могут (и могут ли) повлиять на достижение того или иного результата следующие факторы:

- общая экономическая и политическая ситуации;
- государственная политика, нормы и приоритеты в области, относящейся к тематике программы;
- политика и приоритеты организаций, участвующих в реализации программы;
- действия партнеров и других ключевых игроков, работающих в тематической области программы; наличие аналогичных программ;
- общественное мнение в целом и позиции групп, которые пытаются влиять на формирование общественного мнения в тематической области программы;

— демографические характеристики клиентов или благополучателей программы (гендерная принадлежность, возраст, социальный статус, экономическая ситуация, образование, уровень здоровья и т. п.);

— предыдущий опыт клиентов и благополучателей программы;

— потребности, ожидания и требования клиентов и благополучателей.

При определении допущений члены рабочей группы могут опираться как на собственный опыт и знания, так и на научные и практические публикации по тематике программы, а также на информацию от представителей заинтересованных сторон, не включенных в состав рабочей группы, но привлекаемых к разработке ТИ.

При описании допущений исключительно важно критическое отношение разработчиков ТИ к собственным убеждениям, готовность подвергать их сомнению и пересматривать. Особенно внимательно следует отнестись к тому, что кажется «само собой разумеющимся», в том числе, в сфере причинно-следственных связей. Поэтому при разработке ТИ «наивные» или «детские» вопросы могут оказаться крайне важными.

Список контрольных вопросов

— *Были ли при формировании допущений учтены все наиболее значимые внутренние факторы программы?*

— *Были ли учтены все наиболее значимые внешние факторы?*

— *Насколько реалистичны и обоснованы сделанные допущения?*

3.7. Разработка показателей

Показатель — это доступная наблюдению и измерению характеристика деятельности, позволяющая судить о других характеристиках этой деятельности, недоступных непосредственному наблюдению и измерению.

При разработке программы предлагается разрабатывать показатели для миссии, цели и задач программы. Для разработки показателей необходимо ответить на вопрос: «По каким признакам мы сможем судить о достижении результатов программы?».

Показатели могут отражать как количественные, так и качественные характеристики программы. Но независимо от того, какой параметр программы — количественный или качественный — характеризует показатель, значение показателя всегда является числом.

Список контрольных вопросов

— Являются ли показатели ясными, однозначными и хорошо определенными?

— Относятся ли показатели к существенным характеристикам программы? Все ли существенные характеристики учтены при разработке показателей? Достаточно ли показателей? Не слишком ли много показателей?

— Каковы будут затраты, связанные с измерением показателей? Соответствуют ли размеры этих затрат значимости показателей?

— Будут измерять именно те характеристики программы, которые они должны измерять по замыслу разработчиков?

— Допускают ли показатели независимую проверку?

3.8. Пояснительная записка

Это краткое описание теории изменений в повествовательной форме. Делается оно на основе дерева проблем и дерева целей с учетом допущений. Пример пояснительной записки приводится в Приложении 1.

3.9. Обсуждение и согласование теории изменений для программы

Такое обсуждение может быть проведено с участием независимых экспертов. Главная его цель — проверка предложенной теории на состоятельность. Для этого нужно ответить на следующие основные вопросы:

— Насколько правильно выбрана ключевая проблема?

— Насколько корректно сформулированы проблемы первого и второго уровней?

— Насколько обоснованы причинно-следственные связи между проблемами разных уровней?

— Насколько правильно и реалистично сформулирована ключевая цель? Может ли БДФВ взять на себя ответственность за ее достижение?

— Насколько обоснованы причинно-следственные связи между целями разных уровней?

— Будет или не будет работать такая программа?

После согласования теории изменений для программы можно перейти к разработке проектов.

Приложение 1. Пояснительная записка к теории изменений для Программы

Программа Детского фонда «Виктория» относится к сфере профилактики социального сиротства.

Основная проблема, на решение которой направлена данная Программа, заключается в том, что в нашей стране кризисные семьи выявляются слишком поздно, когда процесс их деградации зашел уже слишком далеко. Соответственно, помощь таким семьям оказывается малоэффективной, семьи распадаются, и это приводит к появлению новых социальных сирот.

Указанная проблема вызвана тем, что:

- 1) Помощь семьям на ранних стадиях семейного неблагополучия до последнего времени не являлась приоритетом государственной политики (соответствующий Указ Президента РФ был принят лишь в июне 2012 года) и, соответственно, существующая государственная система помощи семьям в трудной жизненной ситуации не ориентирована на раннее выявление проблем и раннюю помощь.
- 2) Профильные некоммерческие организации не работают в сфере раннего выявления кризисных семей и ранней помощи им в силу целого ряда причин. Во-первых, для такой работы необходимо сотрудничество НКО с государственными структурами, которое пока не налажено. Во-вторых, доноры, в основном, ориентированы на помощь сиротам, а не на профилактику социального сиротства. В-третьих, деятельность по раннему выявлению и ранней помощи кризисным семьям требует специальных компетенций, которыми многие НКО не обладают в должной степени.
- 3) Общественность не включена в процесс выявления семей на ранних стадиях семейного неблагополучия. Первыми о признаках неблагополучия, конечно, узнают соседи и родственники. Но они: а) не знают, куда обратиться с такой информацией, и б) не хотят делиться такой информацией с уполномоченными органами, поскольку не хотят выглядеть «стукачами» и не верят в возможность помощи таким семьям.

Программа Фонда направлена на то, чтобы в выбранных регионах неблагополучные семьи выявлялись и получали помощь на ранних стадиях, когда процесс их деградации не зашел слишком далеко (это *цель программы*). БДФВ рассчитывает, что достижение этой цели позволит сделать вклад в сокращение социального сиротства: дети будут жить и развиваться в своих семьях (это *миссия программы*).

Достижение цели Программы будет осуществлено при решении трех основных задач:

- переориентации государственной системы помощи семьям в ТЖС на семьи на ранних стадиях семейного неблагополучия;
- включение профильных негосударственных организаций в работу с семьями на ранних стадиях семейного неблагополучия;
- включение общественности в работу по раннему выявлению и ранней помощи кризисным семьям.

Достижение ожидаемых результатов Программы возможно при следующих условиях: сохранение относительной социально-экономической стабильности в регионе и поддержка региональными властями идей вовлечения в работу по раннему выявлению НКО и общественности. Естественно, БДФВ исходит также из того, что Указ Президента РФ № 761 будет реализовываться в выбранных регионах.

Благотворительный детский фонд «Виктория» создан в 2004 году. Все эти годы Фонд помогает детям-сиротам, детям и семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

Начиная с 2011 года, основная деятельность Фонда направлена на профилактику социального сиротства, развитие семейных форм устройства детей и поддержку приемных семей.

Официальный сайт БДФ «Виктория»: www.victoriacf.ru.