



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

**Курсы повышения квалификации по программе
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОУ НА ОСНОВЕ «ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ»

**Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru**



ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

- 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.

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.

ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЙ

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

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».

ОБОБЩЕННОЕ ГРАФИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПРОГРАММЫ



Обобщенное табличное представление логической модели программы

Ресурсы	Действия	Задачи	Цели	Стратегические намерения

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТИ

1. Описание проблемы и причин ее возникновения
2. Карта результатов
3. Исходные предположения (допущения)
4. Перечень действий
5. Перечень показателей

5 ОСНОВНЫХ ВОПРОСОВ

1. В чем заключается основное предназначение вашей организации, ее миссия?
2. Кто является потребителем ваших услуг (внешним и внутренним)?
3. Что считают ценным и важным ваши потребители?
4. Каковы результаты вашей работы?
5. Каковы ваши планы?

Этапы разработки ТИ:

1. Определите, на решение какой проблемы будет направлена программа.
2. Определите, в чем причины данной проблемы.
3. Определите, с какими причинами проблемы вы будете работать.
4. Определите, какие изменения вы хотите получить в результате реализации программы, как будут выглядеть ситуации, если вы решите проблему.
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?

Этапы разработки ТИ:

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

Кто и каким образом должен участвовать в разработке теории изменений

- сотрудники программы (или проекта), для которой разрабатывается ТИ;
- руководители организации, реализующей программу;
- Представители доноров, финансирующих программу;
- ученые, занимающихся научными исследованиями в тематической области программы;
- специалисты других организаций, работающих в тематической области программы;
- Непосредственные участники и благополучатели программы — реальные, если ТИ разрабатывается для действующей программы, или потенциальные, если ТИ разрабатывается на стадии планирования программы.

ТИПОВАЯ КАРТА РЕЗУЛЬТАТОВ



ДОПУЩЕНИЯ

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

ВИДЫ ДОПУЩЕНИЙ

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	□ 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	□ 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	□ 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?

Порядок разработки теории изменений для программы

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. Обсуждение и утверждение теории изменений для программы.
6. 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.

ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ



Список контрольных вопросов

1. *Насколько оправдано формирование дерева проблем?*
2. *Не стоило ли начать сразу с дерева целей, чтобы сформировать позитивный настрой?*
3. *В какой мере работа, направленная на решение ключевой проблемы, соответствует стратегическим приоритетам?*
4. *Не является ли ключевая проблема слишком глобальной? Действительно ли ОУ рассчитывает решить эту проблему в результате осуществления программы? Возможно, Фонд может лишь сделать вклад в решение этой проблемы?*
5. *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 ОУ в рамках данной программы?*
6. *Достаточно ли подробно проанализированы причины и следствия ключевой проблемы? Не следует ли обратиться к причинам более низкого уровня и следствиям более высокого уровня?*

Формирование дерева целей

1. В какой мере цель программы, ориентированная на решение ключевой проблемы, соответствует стратегическим приоритетам?
2. Насколько реалистична эта цель? Готово ли ОУ взять на себя ответственность за достижение этой цели в результате программы?
3. Насколько реалистичны другие цели, включенные в дерево целей?
4. 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?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОПУЩЕНИЙ

- 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.

Список контрольных вопросов

- 1. Были ли при формировании допущений учтены все наиболее значимые внутренние факторы программы?*
- 2. Были ли учтены все наиболее значимые внешние факторы?*
- 3. Насколько реалистичны и обоснованы сделанные допущения?*

Разработка показателей

Цели (ожидаемые результаты)	Индикаторы
Дети сохраняют возможность жить и развиваться в своих семьях	• 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	• 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	• Процент описанных «кейсов» от общего числа семей, выявленных на ранних стадиях семейного неблагополучия
Профильные негосударственные организации работают с семьями на ранних стадиях семейного неблагополучия	• Доля семей на ранних стадиях семейного неблагополучия, получающих услуги НКО
Общественность включена в работу по раннему выявлению и ранней помощи	• Число обращений граждан по поводу признаков неблагополучия в известных им семьях