

## **Построение теории изменений на примере Проекта «Суперженщина»**

## **ActKnowledge**

Центр среды обитания человека (Center for Human Environments)

365 Fifth Ave., 6<sup>th</sup> Floor

New York, NY 10016

Тел. 212.817.1906

Факс: 212.817.1564

[www.actknowledge.org](http://www.actknowledge.org)

## **Круглый стол Института Аспен по вопросам развития местных сообществ (The Aspen Institute Roundtable on Community Change)**

281 Park Avenue South

New York, NY 10010

Тел. 212.677.5510 x 27

Факс: 212.677.5510

[www.aspenroundtable.org](http://www.aspenroundtable.org)

## Введение

В данном материале рассматривается Проект «Суперженщина» (Project Superwomen) - реальная программа, с которой мы работали в качестве оценщиков. Мы благодарим инициаторов и сотрудников программы за разрешение использовать проект «Суперженщина» в качестве примера, с которым можно ознакомиться на веб-сайте [www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org).

В примере приведено описание пяти шагов:

1. Определение целей и предположений
2. Обратное отображение результатов и построение связей между ними
3. Разработка показателей
4. Определение направлений социальных преобразований
5. Подготовка описания инициативы

Прежде чем приступить к разработке теории изменений, ее авторы тщательно продумали и определили: (1) конечные цели инициативы; (2) задачи, связанные с применением теории (например, для принятия внутренних решений, текущего контроля, оценки, отчетности перед донорами, а также для информирования членов Совета директоров, целевых аудиторий и/или партнеров); (3) свои ресурсы и возможности; (4) круг заинтересованных сторон. С момента запуска программы многое может измениться. Однако обдумать все эти вопросы с самого начала очень полезно.

## Исходная информация

Проект «Суперженщина» - это реальная программа, начало которой положило сотрудничество между социальной службой, некоммерческим центром профессионального обучения и приютом для пострадавших от домашнего насилия. Цель инициативы заключается в оказании помощи женщинам, пережившим ситуации насилия в семье, в поиске постоянного трудоустройства, которое могло бы обеспечить достойный заработок. Совместная программа трех организаций построена на двух основных предположениях (являющихся неотъемлемой частью теории изменений):

1. Представители нетрадиционных для женщин профессий - таких как электрик, водопроводчик, плотник, управляющий строительным комплексом - имеют более высокую зарплату, больше возможностей для карьерного роста и более активно создают профессиональные союзы. Поэтому женщины с соответствующей профессиональной подготовкой имеют больше шансов получить стабильную работу и достойную зарплату.

2. Женщинам, пережившим домашнее насилие, для достижения экономической стабильности требуется не только профессиональное обучение. Им необходимы навыки преодоления трудностей, навыки профессионального общения, а также доступ к услугам детских учреждений. Помимо этого, им следует научиться находить выход в кризисных ситуациях, защищать свои интересы в суде и взаимодействовать с организациями системы воспитания детей. Без учета всех этих аспектов, профессиональное обучение вряд ли приведет к постоянному трудоустройству.

Затем, организации-партнеры обратились в ActKnowledge, чтобы оценить программу и план ее реализации. New Destiny Housing Corporation - ведущая организация проекта «Суперженщина» - предоставила ActKnowledge возможность использовать программу в качестве примера и разместить его на веб-сайте.

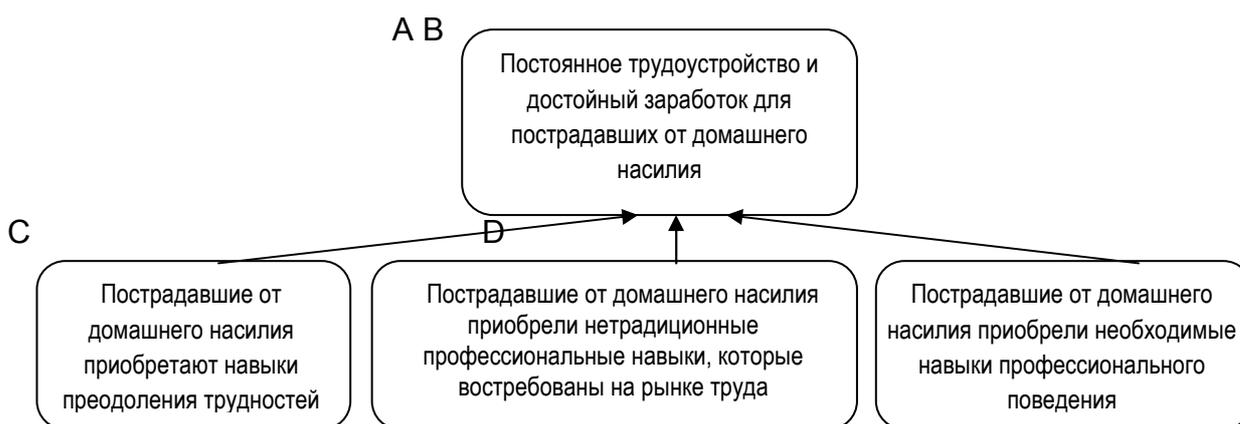
*Примечание: Проект «Суперженщина» разработан в формате программы. Теории изменений часто используются в рамках подобных/обособленных программ. Однако сильной стороной теории изменений является возможность её применения для инициатив, которые включают несколько программ и объединяют многих партнеров. В целях обучения/ознакомления читателей с основными процессами и концепциями, мы рассматриваем пример обособленной программы.*

## Этап 1: Определение результатов и предположений/предпосылок

На первом этапе разработки теории изменений участники процесса обсуждают, согласовывают и формулируют долгосрочную цель (или цели). Это можно сделать разными способами (см. методическое пособие для фасилитаторов), но особое значение в данном случае имеет точное определение результата/изменения (outcome). От этого будет зависеть дальнейшее качество теории!

Затем, участники процесса приступают к созданию простой карты предпосылок и условий, необходимых для достижения долгосрочной цели. Процесс построения карты помогает стейкхолдерам наглядно представить свои цели, расставить приоритеты и конкретизировать изменения и результаты, за которые они будут отчитываться.

## Этап 1: Определение целей и результатов



## Комментарий

В данном примере долгосрочным результатом является постоянное трудоустройство и заработок, обеспечивающий пострадавшим от домашнего насилия достойный уровень жизни. Разработчики программы<sup>1</sup> определили три предпосылки/условия, которые необходимы для достижения данной цели: пострадавшим от домашнего насилия необходимо приобрести навыки преодоления трудностей; получить нетрадиционные и востребованные на рынке профессиональные навыки; и усвоить правила профессионального поведения.

<sup>1</sup> В данном примере мы называем «разработчиками программы» всех участников процесса создания теории изменений. Это означает, что за план программы отвечают сотрудники всех трех партнерских организаций. Тем не менее, к работе по созданию теории изменений зачастую привлекаются другие стейкхолдеры, такие как: потенциальные клиенты программы или специалисты в конкретных областях (например, профессиональное обучение; проблемы домашнего насилия), которые помогают иначе взглянуть на инициативу. Во всех остальных случаях (не только в данном примере) мы будем называть «разработчиками теории изменений» всех участников процесса.

Разработчики программы сформулировали данные предположения, руководствуясь своим опытом и результатами исследования. Чтобы показать логическую значимость этих предпосылок, мы использовали сплошные линии со стрелками. Они показывают, что данные условия **ОБЯЗАТЕЛЬНЫ** для достижения конечной долгосрочной цели.

## *Предположения и обоснования*

Как было сказано ранее, разработчики понимали, что программа может оказаться эффективной для тех женщин, которые уже сделали первые шаги на пути к стабильной жизни. Состоятельность любой инициативы зависит от точности предположений, на которых она строится. К сожалению, предположения/предпосылки часто не озвучиваются или считаются чем-то само собой разумеющимся, что приводит к недопониманию и нескоординированным действиям в ходе реализации и оценки инициативы. Чтобы такая проблема не возникла, предположения следует зафиксировать в теории изменений. Это обеспечит согласованность и преемственность планов.

**Долгосрочный результат «Постоянное трудоустройство и достойный заработок для пострадавших от домашнего насилия» может быть достигнут, если верны следующие предположения:**

A. В нетрадиционных для женщин сферах занятости есть необходимые вакансии.

B. Представители нетрадиционных для женщин специальностей - таких как электрик, водопроводчик, плотник, управляющий строительным комплексом - получают более высокую зарплату, чаще создают профессиональные союзы и имеют больше гарантий занятости. Некоторые из этих профессий также открывают возможности для продвижения по служебной лестнице - от ученика до мастера, что позволяет начинающим работникам приступить к построению карьеры.

Эти два предположения достаточно точно объясняют уверенность участников программы в эффективности инициативы: в нетрадиционных для женщин сферах занятости есть рабочие места, которые могут улучшить финансовое положение и открывают перспективы для профессионального роста.

**Для результата «Пострадавшие от домашнего насилия приобретают навыки преодоления трудностей» (который также является предпосылкой долгосрочного результата) сформулировано следующее предположение:**

C. Пострадавшие от насилия женщины нуждаются не только в профессиональных навыках - им необходим эмоциональный настрой на работу.

Это предположение еще раз объясняет, чем (и почему) данная инициатива отличается от традиционных программ повышения квалификации: её клиенты нуждаются в профессиональной психологической помощи.

**Для результата «Пострадавшие от домашнего насилия приобрели нетрадиционные профессиональные навыки» сформулировано следующее предположение:**

D. Женщины способны приобрести нетрадиционные профессиональные навыки и конкурировать на рынке труда.

Это предположение выражает веру в то, что женщины могут конкурировать и добиваться успехов в новых сегментах рынка труда.

Сбор предположений и аргументов является непрерывным процессом. По мере расширения списка результатов и обновления карты, следует постоянно прояснять значение результатов - *почему и каким образом* они способствуют достижению цели.

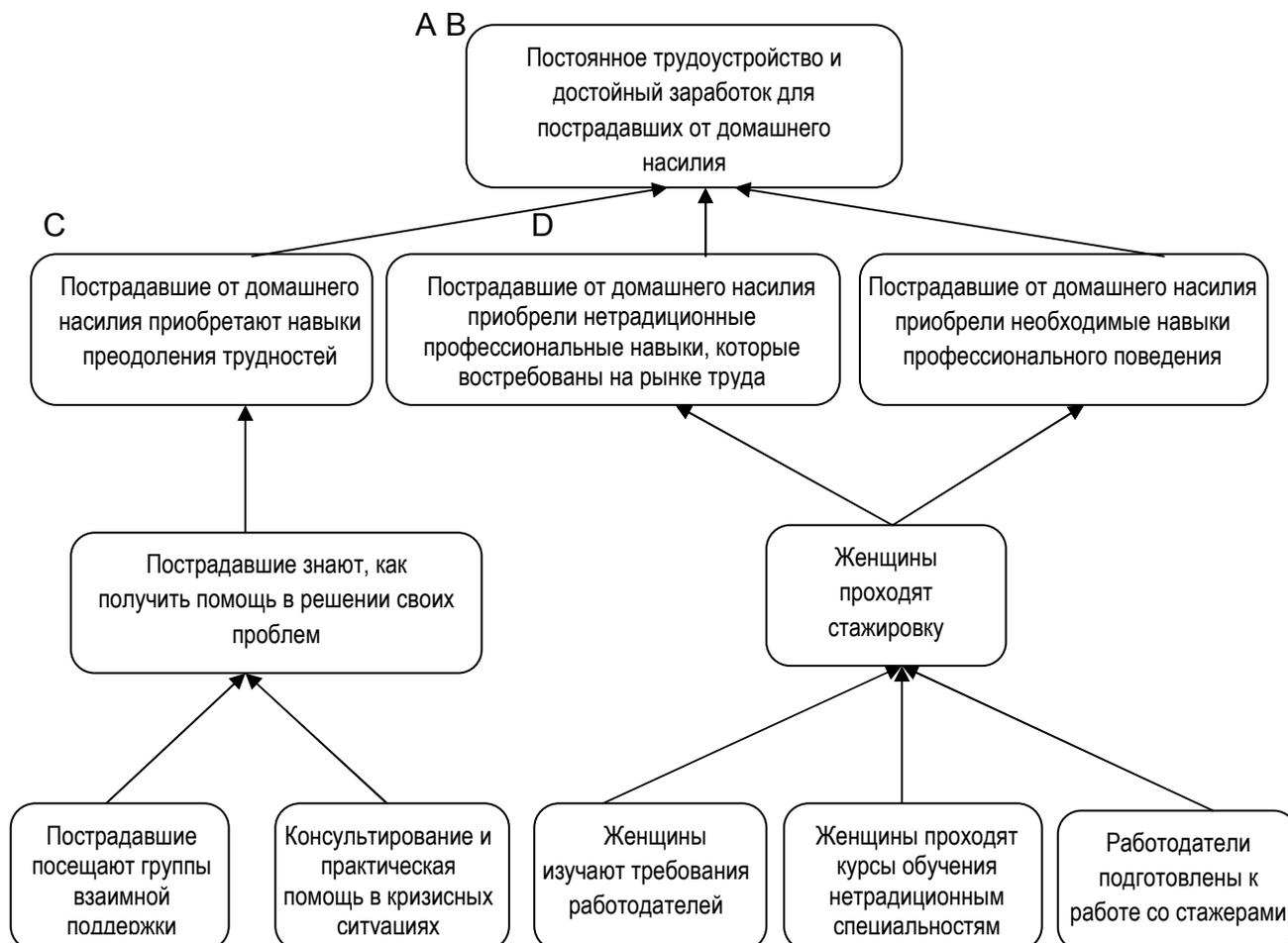
Затем переходим к Этапу 2 – «Обратное отображение результатов и построение связей между ними».

## Этап 2: Обратное отображение результатов и построение связей между ними

После завершения первого этапа работы по определению исходных предпосылок/предположений и создания простой схемы изменений, начинается следующий этап процесса, который заключается в построении более подробной карты. Используя первичную схему, мы начинаем строить карту в обратном порядке (от промежуточных результатов к цели), пока не получим структуру, которая в полной мере отражает наши планы. Иногда это требует существенной детальной проработки, поскольку стейкхолдеров интересуют «источники» той проблемы, которую они надеются решить. В иных случаях карта может состоять из трех или четырех уровней изменений, отражающих серию основных (начальных и промежуточных) этапов достижения долгосрочной цели. *[Для получения более подробной информации можно изучить статьи в нашей библиотеке – в разделах «advance topics» (продвинутый уровень) и «score» (сферы применения)]*

В силу того, что это достаточно сложная задача, и программы социальных преобразований (или инициативы более широкого масштаба), как правило, имеют множество переменных параметров, карта изменений многократно пересматривается. Прежде чем она примет вид, устраивающий всех членов группы, результаты будут добавляться, перемещаться и удаляться. С точки зрения тех, кто будет использовать карту, её обсуждение зачастую является самым важным аспектом, так как в ходе совместной работы участники получают возможность определить ожидания, предположения и характеристики процесса преобразований. Участникам необходимо сформулировать и согласовать логику корректировки инициативы, позволяющую повысить эффективность и обеспечить большую прозрачность.

## Этап 2, А



### Комментарий

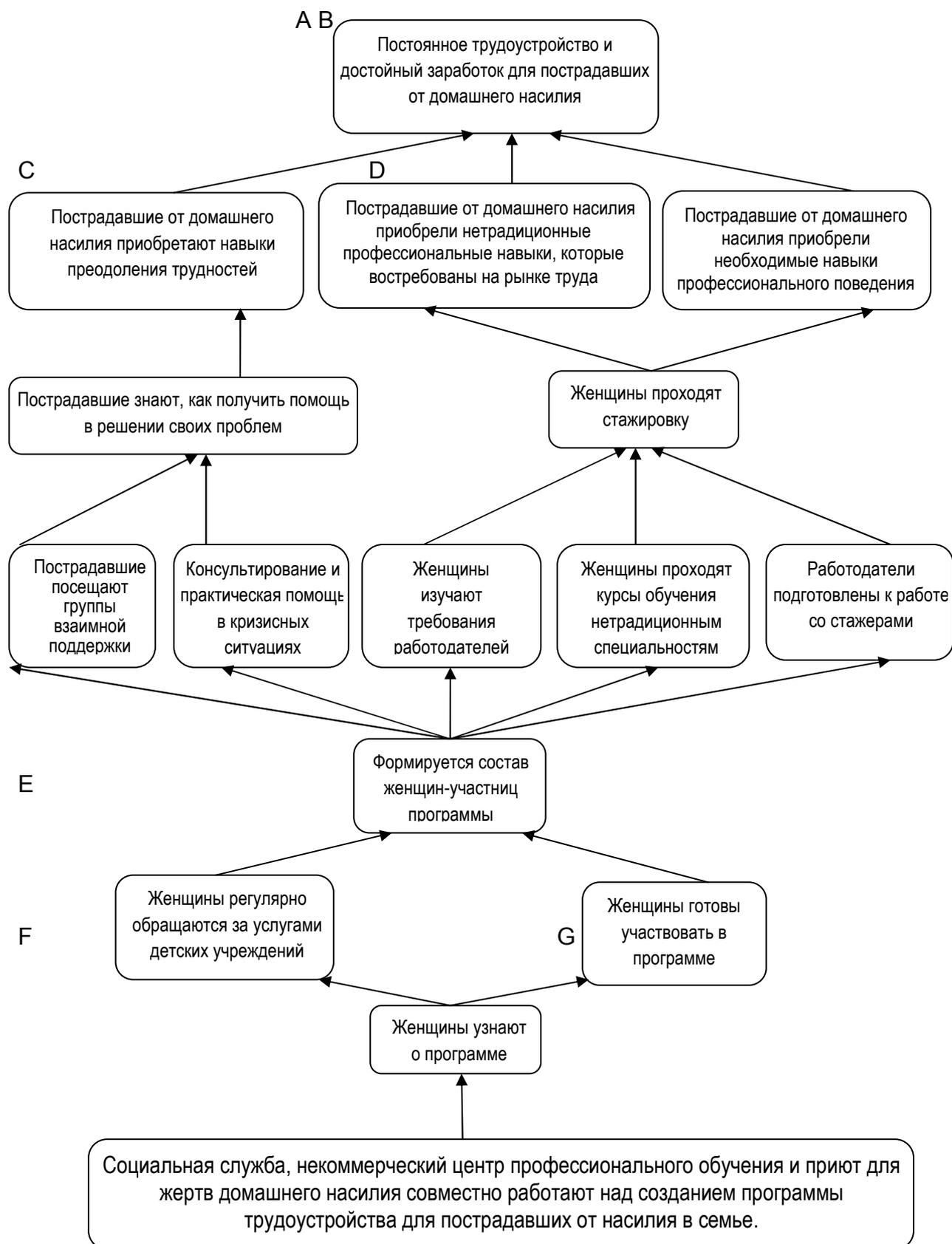
В примере проекта «Суперженщина» разработчики программы задали себе вопрос: «Какие потребности могут возникнуть у женщин, если они захотят получить постоянную работу?» В частности, каким образом инициаторы проекта смогут реализовать свои предположения на практике (обеспечить приобретение навыков преодоления трудностей; профессиональных навыков, которые востребованы на рынке труда; и навыков профессионального поведения), чтобы добиться конечного результата? Для этого им потребовалось выяснить, что именно необходимо женщинам для приобретения навыков преодоления трудностей; профессиональных навыков, пользующихся спросом на рынке труда; и навыков профессионального поведения.

## *Построение связей*

На втором этапе мы продолжаем выстраивать связи между долгосрочными и промежуточными результатами. На первом этапе мы установили взаимосвязь между конечным долгосрочным результатом (трудоустройство и достойный заработок) и тремя промежуточными результатами. С помощью сплошных линий со стрелками мы показали, что три результата также являются предпосылками. Теперь мы по такой же схеме работаем с промежуточными результатами. Мы провели линии со стрелками к результату «Пострадавшие знают, как получить помощь в решении своих проблем», чтобы показать, что два нижеследующих результата являются его прямыми предпосылками.

Построение связей помогает проверить логику инициативы и определить, на каком этапе следует запускать программу. Двигаясь по логической цепочке от результата к обозначенной предпосылке, зачастую можно обнаружить несоответствия. Разработчики теории изменений могут несколько раз корректировать свою схему, по мере необходимости удаляя или добавляя результаты. Они также выясняют, в каких случаях изменения могут произойти самостоятельно - без внешнего вмешательства, и в каких случаях для этого требуется дополнительное воздействие (какая-либо программная деятельность в рамках инициативы).

## Этап 2, В



## *Комментарий*

Схема продолжается с того места, где закончился Этап 1, и заполняется в обратном порядке до исходного пункта (условия) – коалиции организаций, которые разрабатывают программу трудоустройства для пострадавших от домашнего насилия. В данном случае предпосылки также имеют значение. Поэтому для условия «Формируется состав женщин-участниц программы» сформулировано следующее предположение:

Е. Программа не может помочь всем женщинам. Поэтому для обучения в рамках программы необходимо выбрать женщин, которые достаточно грамотны, имеют базовый уровень знаний по математике и могут регулярно посещать занятия. Программа не располагает ресурсами для предоставления базовых знаний или основных социальных услуг.

В самом начале процесса планирования разработчики программы поняли, что имеющиеся ресурсы достаточны только для того, чтобы поддержать женщин, которые уже пытаются сделать свою жизнь более стабильной. Программа может помочь в решении временных проблем (таких как предоставление временного жилья), но не может заниматься более серьезными проблемами, требующими постоянного внимания (такими, как наркомания).

В силу того, что данная схема достаточно проста, может сложиться впечатление, что все связи очевидны. На этом этапе, вы можете подумать: «Если сегмент схемы расположен под конкретным результатом, значит, он является предпосылкой. Для чего же тогда нужны стрелки?». В данном примере определить предпосылки не так уж сложно, но в более сложных схемах рядом могут располагаться невзаимосвязанные сегменты, и связи могут проходить через всю схему, и т.д. Поэтому, чтобы структура была понятной, связи следует обозначить в обязательном порядке.

## Этап 3: Показатели

После детализации схемы изменений наступает этап «показателей», который посвящен вопросам оценки степени выполнения и эффективности инициативы. Осуществляя сбор данных для каждого результата, можно определить, что происходит (или не происходит) и по какой причине.

Каждый показатель складывается из четырех частей: аудитория, цель, пороговая величина и сроки. Но этот профессиональный жаргон можно не использовать. Просто примите к сведению, что каждый показатель требует ответов на следующие вопросы:

1. Кто меняется? (Женщины, участвующие в программе)
  2. Сколько участников, предположительно, добьются успеха? (Возможно, 90% женщин, участвующих в программе)
  3. Какое [количественное/числовое] значение является достаточным свидетельством успеха? (\$12 долларов/час в течение не менее 6 месяцев?)
  4. Когда этот результат будет достигнут? (Возможно, в течение двух месяцев после завершения обучения в рамках программы)
- Показатель – это конкретная, измеряемая, переменная величина; например, средний балл тестирования или степень владения конкретным навыком.
  - Аудитория – это группа, которую Вы оцениваете; например, клиенты программы.
  - Пороговая величина – это минимальное [количественное/числовое] значение, которое свидетельствует о достижении успеха. (Например, пороговой величиной успешных выборов с участием двух кандидатов является 51% голосов; если кандидатов три или более, то пороговая величина снижается, так как для успеха необходимо набрать простое большинство голосов).

Предлагаем несколько примерных показателей проекта «Суперженщина»:

Результат 1:	Постоянное трудоустройство и достойный заработок для пострадавших от домашнего насилия
Показатель:	Наличие работы
Аудитория:	Выпускники программы
Пороговая величина:	Постоянная занятость в течение не менее 6 месяцев с оплатой труда не менее \$12 долларов в час
Результат 2:	Пострадавшие от домашнего насилия приобрели нетрадиционные профессиональные навыки, которые востребованы на рынке труда
Показатель:	Профессиональные навыки, необходимые для работы электриком, водопроводчиком, плотником или управляющим строительным комплексом
Аудитория:	Участники программы
Пороговая величина:	Успешная стажировка
Результат 2:	Пострадавшие от домашнего насилия приобрели нетрадиционные профессиональные навыки, которые востребованы на рынке труда
Показатель:	Прохождение полного курса обучения в рамках программы
Аудитория:	Участники программы
Пороговая величина:	Курс пройден (да/нет)
Результат 3:	Женщины проходят курсы обучения нетрадиционным специальностям
Показатель:	Посещаемость
Аудитория:	Участники программы
Пороговая величина:	Пропуск составляет не более трех занятий

## Этап 4: Определение направлений социальных преобразований

Теперь, когда схема изменений практически составлена, мы переходим к видам преобразований (т.е. к действиям, которые необходимо предпринять в рамках программы [или инициативы] для достижения результатов).

### *Преобразования*

Обратите внимание, что на данном этапе используются не только сплошные, но и пунктирные линии. Сплошные линии показывают связи, которые возникнут без дополнительного вмешательства; т.е. результаты/изменения будут происходить по мере формирования предпосылок. Преобразования (т.е. программная деятельность в рамках инициативы) обозначены пунктирными линиями по трем причинам:

1. Мы считаем, что без дополнительного вмешательства вероятность достижения результатов, на которые указывают эти стрелки, *будет незначительной*.
2. Преобразования - это *действия*, которые команда обязуется выполнить в рамках инициативы.
3. Указанные результаты являются переменными контрольными показателями. Соответственно, их необходимо измерить, чтобы оценить эффективность преобразований.

Определяя направления преобразований, стейкхолдеры объясняют, каким образом их деятельность будет способствовать изменениям в сообществе. До этого момента схема изменений представляла собой рецепт гумбо<sup>2</sup> без инструкций по приготовлению блюда – не более чем список ингредиентов: заправка, креветки, лук, бамия и т.д. Но до сих пор наш «рецепт» не пояснял, каким образом следует соединить эти компоненты, чтобы поучить единое целое; например, как приготовить заправку, обжаривая муку в горячем масле; когда добавлять креветки (предварительно очищенные и промытые), и т.д. Направления преобразований – это то, что стейкхолдерам необходимо предпринять для достижения намеченных результатов. В частности, разъяснительная кампания (Направление 1) необходима для распространения информации о программе. Несмотря на то что в нашем примере все кажется очевидным, мы хотим еще раз подчеркнуть, что стейкхолдерам следует внести ясность в отношении деятельности в рамках инициативы, которая зачастую

---

<sup>2</sup> Гумбо (англ. Gumbo) - блюдо американской кухни, распространённое в штате Луизиана. Представляет собой густой суп со специями. (Прим. пер.)

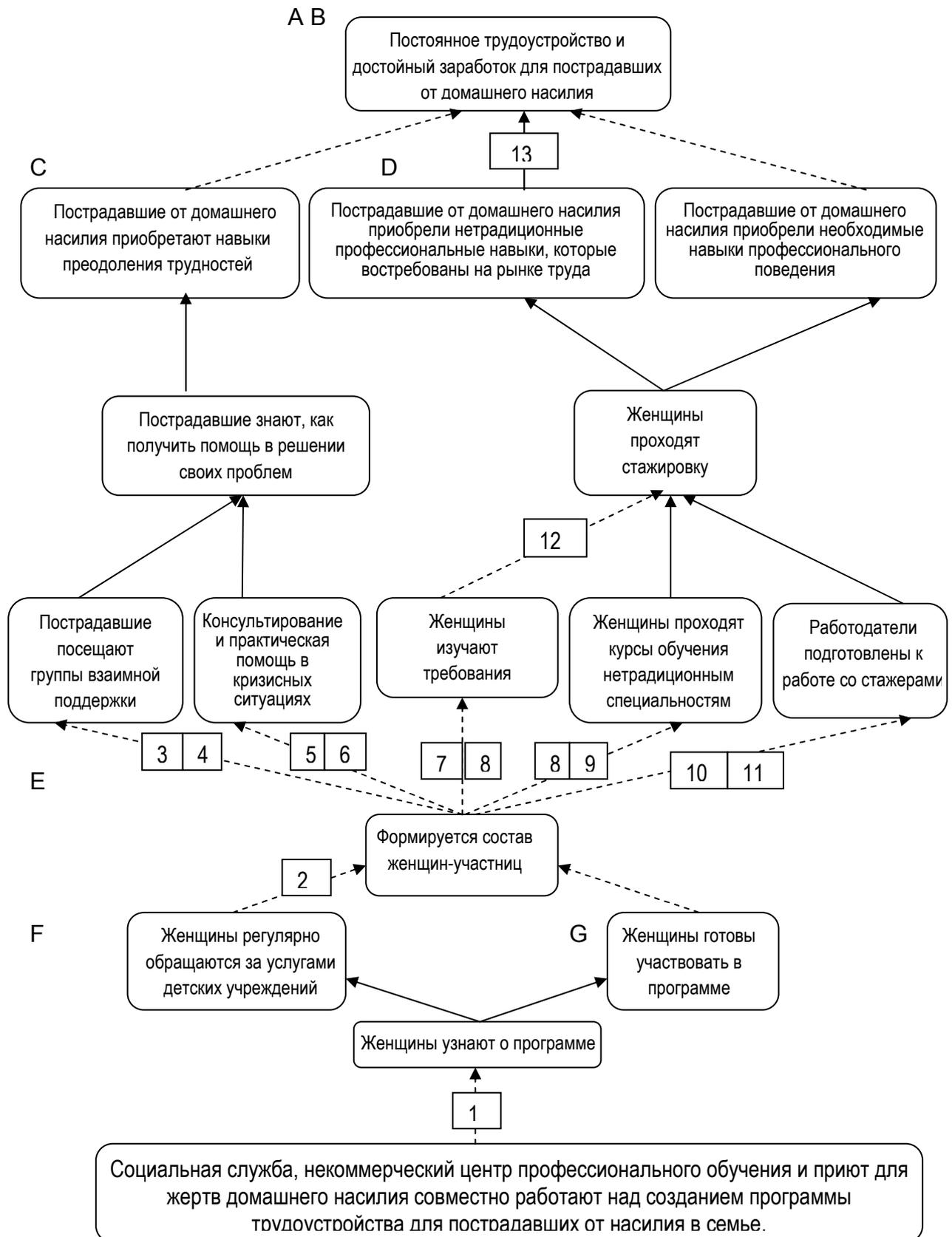
считается чем-то само собой разумеющимся и, как правило, не находит выражения в виде понятной или согласованной схемы.

Каждое направление преобразований мы обозначаем цифрой в квадрате. Зачастую на пунктирных линиях направлений мы размещаем несколько квадратов, так как для достижения конкретного результата необходимо предпринять несколько действий.

## *Выборочная проверка*

На каждом этапе разработки теории изменений стейкхолдерам следует проверять, в какой мере новые предположения согласуются (или не согласуются) с логикой общей схемы: Способны ли предлагаемые преобразования восполнить существенный пробел в схеме результатов? Можно ли рассматривать какие-либо новые предположения в качестве дополнительных возможностей для достижения изменений (с дополнительными краткосрочными и промежуточными результатами)? Участники процесса должны определить для себя, являются ли их предложения вкладом в создание карты, которая отражала бы правдоподобную теорию; и возможно ли реализовать все преобразования с учетом имеющихся ресурсов.

## Этап 4: Направления преобразований



## Комментарий

Цифрами в квадратах показаны направления 1-13. Очевидно, что для оказания помощи потенциальной клиентской группе и популяризации программы в рамках инициативы планируется осуществить многочисленные преобразования.

## Направления преобразований

1. Информационно-разъяснительная кампания
2. Поиск потенциальных участников программы
3. Проведение собеседований
4. Проведение групповых занятий
5. Помощь в кризисных ситуациях, таких как выселение из дома или участие в судебных разбирательствах
6. Индивидуальные консультации
7. Разработка учебных планов по специальностям: электрик, водопроводчик, плотник и управляющий строительным комплексом
8. Проведение занятий
9. Разработка учебных планов для практических занятий и стажировок
10. Выявление потенциальных работодателей
11. Создание базы данных работодателей
12. Организация стажировок для женщин
13. Помощь женщинам в получении постоянной работы

Используя показатели, которые мы определили ранее, можно проследить их взаимосвязь с направлениями деятельности в рамках проекта «Суперженщина»:

## Направление 1: Информационно-разъяснительная кампания

1. Мы считаем, что без дополнительного вмешательства вероятность достижения результатов, на которые указывают стрелки, *будет незначительной*.

Очевидно, что без информационно-разъяснительной кампании у проекта «Суперженщина» было бы мало шансов получить следующий результат - «Женщины узнают о программе». Даже самая замечательная программа без проведения кампании вряд ли может рассчитывать на высокую отдачу.

2. Преобразования - это *действия*, которые команда обязуется выполнить в рамках инициативы.

Информационно-разъяснительную кампанию должна организовать и провести команда проекта «Суперженщина». Соответственно, именно сотрудники проекта отвечают за качество её разработки и реализации.

3. Указанные результаты являются переменными контрольными показателями. Соответственно, их необходимо измерить, чтобы оценить эффективность преобразований.

Для достижения конечной цели (постоянное трудоустройство клиентов программы и достойный заработок) сотрудникам организаций-партнеров необходимо убедиться в том, что они хорошо выполняют свою работу. Клиенты, доноры и программные сотрудники заинтересованы в результатах. Чтобы проект «Суперженщина» состоялся, информацию о программе следует довести до сведения женщин, которые нуждаются в помощи.

## Этап 5. Подготовка описания инициативы

Мы практически выполнили работу! После определения показателей и построения схемы, отражающей предположения, обоснования и направления деятельности, участникам необходимо подвести итог и должным образом представить свою работу. Наша практика показала, что данный этап – подготовка краткого описания инициативы – является очень полезным заключительным упражнением.

Участники должны отойти от интеллектуальных абстракций, прямоугольников, стрелок и чисел, и описать инициативу обычным языком. Разработчикам теории изменений предоставляется дополнительная возможность поверить и обдумать свою инициативу. После целенаправленной работы по определению нескольких уровней изменений, бывает сложно изложить их заново обычными словами. Краткое описание позволяет восполнить этот пробел. Выявляя самые важные компоненты и способы работы, члены команды могут еще раз увидеть, каким образом инициатива способствует достижению желаемых изменений.

Помимо этого, краткое описание помогает стейкхолдерам рассказать о своей программе широкой аудитории. Изложение, подкрепленное схемой изменений, позволяет заинтересованным сторонам убедиться в том, что программа логически обоснована. Краткое описание – это возможность последовательно объяснить, каким образом конкретные результаты и преобразования приведут к изменениям.

### *Основные разделы описания*

Качественное описание представляет собой краткое резюме инициативы. Обычно оно начинается с описания предпосылок и целей, которое разъясняет их значимость и раскрывает способы достижения целей инициативы. Как правило, описание, включает следующие разделы:

- Исходная информация и предпосылки: контекст и потребности
- Долгосрочная цель: конечный желаемый результат
- Промежуточные цели: в чем они заключаются, почему они важны, и какова их роль в достижении конечной цели
- Предположения и обоснования: факты или причины, определяющие специфику инициативы
- Направления преобразований: программы и деятельность в рамках инициативы
- Логика программы: описание каждого этапа реализации инициативы.

Для качественного описания используется та информация, которая позволяет точно разъяснить цели программы, но лишь в той мере, которая достаточна, чтобы подчеркнуть единство логики и действий.

## *Заключительное описание инициативы*

Проект «Суперженщина» возник в результате сотрудничества социальной службы, некоммерческого центра профессионального обучения и приюта для женщин, которые стали жертвами домашнего насилия. Целью группы является помощь женщинам в поиске работы, которая обеспечивала бы им достойную жизнь без поддержки служб социального обеспечения, стабильность и возможность карьерного роста. Группа остановила свой выбор на специальностях электрика, водопроводчика, плотника и управляющего строительным комплексом, поскольку данные профессии обеспечивают начинающим возможности трудоустройства, вступления в профсоюз, повышения квалификации, а также достойный заработок.

Исходя из предположений, что женщины способны освоить нетипичные профессиональные навыки, и что можно найти работодателей, которые предоставили бы им рабочие места, была определена цель проекта: обучить и обеспечить поддержку, которая необходима данной категории населения для получения и сохранения работы. Также, участники группы предположили, что в рамках программы будут обучаться, прежде всего, одинокие матери, которые пострадали от домашнего насилия. В силу данного обстоятельства, им потребуется психологическая помощь, которая поможет женщинам повысить самооценку и приобрести навыки преодоления трудностей. Помимо этого, разработчики программы признали, что даже те женщины, жизнь которых достаточно стабильна, могут время от времени переживать кризисные ситуации, в которых им может потребоваться реальная помощь или психологическая поддержка. Для женщин без опыта работы группа предусмотрела тренинги, позволяющие приобрести нетрадиционные профессиональные навыки, ознакомиться с требованиями работодателей, а также пройти интенсивный курс психологической поддержки.

Оценив свои ресурсы, группа пришла к выводу, что сможет оказать поддержку в некоторых кризисных ситуациях, например, при выселении из дома или в случаях судебных разбирательств, но не может взять на себя обязательства, которые связаны с обеспечением полного цикла стабилизации жизни клиентов. В связи с этим, процесс отбора был спланирован таким образом, чтобы в программе могли участвовать женщины, которые уже решили основные проблемы, касающиеся жилья, употребления наркотиков и помощи по уходу и воспитанию детей.

## **ActKnowledge**

[www.actknowledge.org](http://www.actknowledge.org)

ActKnowledge – это исследовательская организация, которая работает с инициативами местных сообществ, фондами, некоммерческими и государственными организациями в целях реформирования традиционных институтов и создания условий для общественных преобразований. Данные организации являются нашими партнерами и участвуют в формировании знаний, которые способствуют преобразованиям, соединяя обучение с конкретной деятельностью.

## **The Aspen Institute Roundtable on Community Change**

[www.aspenroundtable.org](http://www.aspenroundtable.org)

Организация «Круглый стол Института Аспен по вопросам развития местных сообществ» была создана и приступила к работе в 1992 году в качестве форума для участников инициатив, нацеленных на комплексное развитие сообществ. Участники круглого стола, представляющие фонды, программы и организации технической помощи, а также оценщики и госслужащие собираются вместе для обсуждения опыта инициатив, которые выполняются на территории США, и для поиска решений общих проблем, с которыми они сталкиваются в своей работе. Деятельность Круглого стола в сфере разработки и применения теории изменений осуществляется при активной поддержке нескольких фондов и, в том числе, при содействии Фонда Энни И. Кейси (Annie E. Casey Foundation).

Перевод Елены Ивановой  
в редакции Галины Афоной