

案例：Wallace基金会支持合作伙伴 制定变革理论（TOC）的经验教训



中国资助者圆桌论坛（CDR）

2017年8月

背景介绍

- ❑ 变革理论（Theory of Change，以下简称“TOC”）在1995年前后提出，主要是针对当时越来越普遍出现的一种情况，即很多项目雄心勃勃，旨在实现大规模的变化，但却不清楚实现长期目标的中间路径，致使未能全面考虑影响长期目标的多重因素，或是短期产出与长期目标脱节。
- ❑ TOC的特点是从长期目标出发，采用“倒推法”（backward mapping），得出实现长期目标所必须的中期和短期产出，并以此为基础，完整呈现社会干预最终带来改变的变革路径。
- ❑ 自TOC提出以来，不少知名基金会，例如Annie E. Casey Foundation，Rockefeller Foundation，Edna McConnell Clark Foundation，Robert Wood Johnson Foundation，和W. K. Kellogg Foundation就开始积极实践。

背景介绍

- ❑ 2001年，Wallace Foundation发起课外教育项目PACK（Parents and Communities for Kids），旨在充分发挥社区在儿童学习过程中的价值，通过课外活动提高儿童的学习成果。主要资助图书馆、青年发展项目、课后教育项目以及家庭读写能力项目。
- ❑ 为推进项目策略和计划，基金会向全美12家机构提供每家7.5万美元的资助，要求资助机构以“6-10岁的儿童提高非正式学习机会与支持”为目标**进行为期6个月的项目计划制定，并建立完整的TOC。**
- ❑ 最终的项目资助取决于项目计划和TOC的完成情况。该项目也是基金会以TOC的方法支持项目策略的早期尝试。

背景介绍

□ 基金会对干预策略提出以下标准：

- 能够提高针对儿童与家庭的优质校外学习机会的供给
- 能够提高对学习机会的需求和参与
- 增加参与的目的是帮助儿童学习并为成年期做好准备
- 充分利用已有资源，就地取材
- 强调家庭的作用，家长是教育的支持者和提供者
- 社区机构更加家庭友好

本文目录

- 基金会在资助的12个项目团队中，选取了3个有代表性的团队进行跟踪研究，并总结了这次通过TOC进行策略制定的经验教训，形成了一份报告供同行借鉴。

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Theory-of-Change-Tool-for-Strategic-Planning-Report-on-Early-Experiences.pdf>

- 本文参考这份报告，主要介绍以下内容：

1. 变革理论是什么？（四要素）

- 产出框架
- 假设条件
- 干预策略
- 衡量指标

2. 基金会支持合作伙伴制定TOC，应该注意什么？

- 8点经验

1.1 变革理论的四要素

□ 产出框架（Outcomes Framework）

- 从长期目标出发倒推，得出实现长期目标所必须的中期和短期产出（即所有的充分和必要条件）。
- 一系列不同时间阶段相互关联的产出组合就构成了产出框架。
- 产出框架是TOC的骨架。

□ 假设条件（Assumption）

- 在产出框架的基础上，分析变革路径成立的所有假设条件，并通过对假设条件的检验来判断变革路径的合理性。
- 典型的假设条件有以下几类：
 - 关于各阶段产出之间联系的描述判定
 - 长期目标需要的所有重要前提条件都已被涵盖的证明
 - 项目活动与目标产出之间逻辑关系的合理支持
 - 可能加速/阻碍各阶段产出实现的外部环境条件

1.1 变革理论的四要素

□ 干预策略 (Strategy)

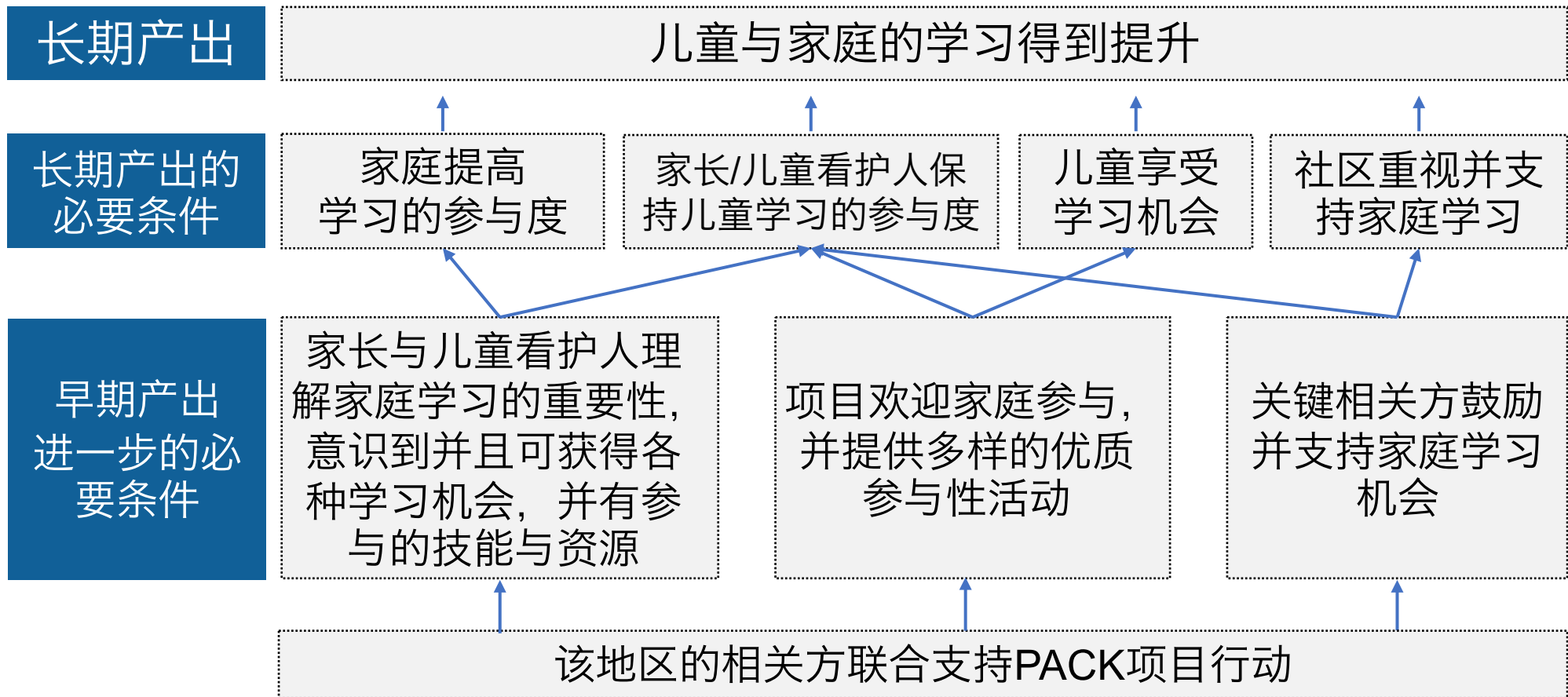
- 同样适用“倒推法”，在产出框架的基础上，对每项产出设计对应的策略活动。
- 每一项策略活动必须明确指向一个产出，且不能与假设条件相冲突。
- 针对一项产出，可以有多个策略对应。

□ 衡量指标 (Indicator)

- 针对每个阶段的产出需要设定非常清晰的衡量，指标需要明确关于最终改变的具体细节，例如：
 - 目标人群是谁？
 - 多大程度的变化算是成功？
 - 产出实现的预期时间线是怎样的？
- 足够的细节能够帮助资助者和资助对象重新评估目标的可行性，最终促成一个大家有共识的、合理的长期产出目标。

1.2 举例：产出框架

□ 例如某团队的TOC产出框架如下：



1.2 举例：假设条件

- 假设条件为产出框架其中各个产出的联系和路径提供基本的逻辑基础。
- 实际应用中，假设条件往往来自**已有的学术研究成果，或者一线的实证经验**。在该团队制定假设条件的过程中，成员将自己的经验与项目初期对儿童父母和其他相关方收集的数据结合起来，来验证假设。
- 例如在产出框架中，“社区重视并支持家庭学习”与长期目标产出“儿童与家庭的学习得到提升”之间的假设为：
 - **社区对家庭学习的最初和持续的支持将转化为“全社区范围内的学习文化”。我们假设，这样踊跃的参与可以带动家长和社区组织进一步的投入和联合行动；同时联合行动可以推动社区对家庭学习更大的支持。由此二者之间形成了相互促进的良性循环。**

1.2 举例：干预策略

- 干预策略，是在已得出的产出框架和假设条件基础上，设计的指向具体产出的项目活动和路径。
- 例如，该团队针对产出“家庭提高学习的参与度”制定了三项策略：
 - 开发并发放家庭工具包，提供在家进行家庭学习活动的相关信息和好点子。
 - 举办家庭工作坊，介绍工具包的使用并介绍可以在家里进行的趣味学习活动。
 - 发起社会营销倡导。

1.2 举例：衡量指标

- 衡量指标用来明确的衡量项目带来的变化程度。
- 设定指标时，需要明确的几个要素：**目标时间段**、**目标群体**和**指标阈值**（即发生变化的门槛）。
- 例如，针对“家长和儿童看护人重视家庭学习”，团队A制定的指标为：

截至**2004年1月**，在**目标地区内的家长/儿童看护人**，有**75%**在电话调研中表示认为家庭学习“非常重要”。我们假设该指标的基线数据为68%，且将通过数据收集来确定基线数据。

→ **目标时间段**

目标群体

指标阈值

1.3 回顾变革理论的结构

长期目标是什么？



实现长期目标，需要哪些前提条件？
逐步倒推，中期和短期的产出应该有哪些？



产出框架

预期的变革路径成立，需要哪些假设条件？



实现每项产出的具体行动策略是什么？



如何评估每项产出？具体的指标有哪些？

需要呈现长期目标实现的所有充分和必要条件

假设条件来自于学术研究或一线实证调查

每个行动策略都有明确的产出对应

使每项产出明确可行：目标人群？达到成功的变化程度？产出实现的预期时间线？

2. 跟踪3个团队制定TOC的过程，总结8条经验

- 在基金会资助的12个项目团队中，选取了3个有代表性的团队进行跟踪研究，并总结了通过TOC进行策略制定的经验教训。
- 3个团队基本情况如下：
 - **团队A（The Elm Harbor team）**：服务于中等城市。团队由两个支持本地教育与青年发展项目的本地基金会组成。
 - **团队B（The Blackstone team）**：位于大城市，由若干文化机构（包括图书馆、博物馆、动物园等）代表组成。该团队为首次合作，此前不具备家庭与青少年干预的相关经验。
 - **团队C（The Palmdale team）**：位于中等城市，由各地的公园、文化娱乐部门、图书馆、公共教育系统组成。是全国范围的优质青年干预项目团队，成员具备相当丰富的社区工作经验。

经验1：TOC是促进团队努力思考、提高项目规划质量的有效方法

- TOC方法中通过长期目标和假设条件倒推策略的过程，促使人走出惯性思维，以最终的“改变”为导向，而不是直接从策略和活动入手。
 - 导致团队B目标产出不明确的重要原因，是未能遵循“倒推法”、根据最终的目标与假设条件去反推所需要的策略行动，而是去预估每项策略行动的预期结果。
- TOC方法促使项目人员去思考和检验假设条件，使策略活动更具可操作性。

经验2：整个TOC的质量取决于长期目标的界定

- ❑ 团队B的长期目标有一个重要缺陷：没有清晰界定“儿童学习提升”的定义，且忽略了“非正式学习”问题的重要概念“家庭和社区”。
- ❑ 这个缺陷直接导致：
 - a) 整个产出框架的内容很模糊，没有指出项目是回应儿童的哪些具体发展需求，或培养儿童的哪些具体能力，而更像是在说“我们的项目很好，儿童参与了肯定会有收获”。
 - b) 最终的衡量指标界定不清晰。
 - c) 策略干预不全面，少了对家庭与社区的考虑。

经验3：聚焦于实现长期目标的所有充分必要条件，比罗列出一系列好点子更加困难和重要

- 这一点对于有经验的项目人员尤其重要。他们在开始TOC之前，脑子里往往已经有预设的策略活动，很难从头开始去琢磨长期目标、推导假设条件等。
- 例如C团队，正是团队丰富的成功经验最终限制了C团队的工作效果。因为团队成员对TOC的产出过程以及课外教育项目本身都十分熟悉，大多成员很难做到清空已有的观念，去用逻辑、按部就班的推导，而是把已有经验“高、大、全”的拼凑在一起，最终导致各个策略和产出无法有机关联。

经验4：再有经验的项目人员，也很难在没有任何研究证据的情况下，推导出高质量的TOC

- ❑ 研究证据有很多重要作用，比如验证假设条件、为衡量指标设定合理的目标和指标阈值。
- ❑ 团队成员在设定指标阈值和目标时因为缺乏充分的论证和研究，难以统一意见：“多大程度的改变是足够好的？”，既担心目标设的过高难以实现，又担心目标设的过低难以打动基金会。

经验5：有必要请TOC方面的专业顾问参与整个过程，可以使团队工作更加高效和有效

- ▣ 专业顾问负责TOC结构和流程、以及团队对TOC的学习，项目人员负责TOC的具体内容和一线项目信息。
- ▣ 跟踪团队中比较高效的团队协作模式：一个协作者，一个书记员（现场板书，用于推进讨论），一个记录员（记录会议全程，例如那些更详细的、可能没有出现在公开板书的意见和信息），必要的话，进行录音/录像以记录会议全过程。

经验6：项目组应确保足够的时间完成TOC的每个流程

- ❑ TOC的每个流程都很重要，应给予同样的重视和时间。所有的项目组都存在时间分配不合理的问题，在产出框架和假设条件的推导部分花了过多的时间，导致衡量指标基本“拍脑袋”决定、缺乏充分的研究基础和讨论共识。
- ❑ 为了提高工作效率，团队B并未实现团队整体作业，而是分成不同小组分别编写产出、策略、指标的部分，使TOC缺乏整体性。无论如何，整个团队需要一起讨论TOC的核心部分，并达成共识。

经验7：当TOC成为资助考核内容时，赢得资助的压力往往会使团队本末倒置，从而影响TOC的质量

- 当TOC直接与是否资助挂钩时，与“按部就班做好TOC”相比，资助对象往往更加关心“能否拿到资助”。在这样的压力下往往会陷入一些怪圈，比如过度关注“TOC的结构、逻辑正确”、TOC与项目申请书的关系、或者TOC中的每一个概念术语，而不是“TOC是不是真的有助于解决非正式学习的问题”。
- 例如团队A的成员表示：为了争取到基金会资助，团队在制定策略时过于纠结“基金会想要什么”，而不是放开思路、创造性的去思考“改变眼前的问题社区需要什么”。

经验8：作为起主导作用的基金会，应当先于合作伙伴建立明确的TOC

- ❑ 基金会在最开始没有建构起完整明确的TOC，与合作项目团队对项目目标、路径建立较为具体的共识。直接导致各个团队在工作过程中的困惑和混淆。
- ❑ 对于处于上游位置的枢纽型机构同理。例如团队C将TOC视为一个大致的行动方向，列出了产出框架，而让在地执行机构去填补各自的干预策略，最终导致团队在“产出一套实现目标产出所需的全面的干预策略”与“给在地执行机构充分的空间去选择实施什么样的策略”中失去平衡。



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。