

工具 | 十步构建变革理论



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年5月

背景信息

- 在我们的工作和个人生活中，经常会设立目标，也会思考如何实现目标，但是我们很少花时间去想清楚、仔细梳理和表达内心的想法。**变革理论是慈善机构思考和描述他们的目标是什么以及他们希望如何实现目标的过程。**它鼓励我们思考目标和计划，与他人讨论，并明确表达出来。
- 新慈善资本（New Philanthropy Capital，简称NPC）是一家英国的慈善智库和咨询服务机构，多年来开发了一系列简单易用的慈善工具。NPC认为变革理论是慈善战略、评估和沟通的基础。本次我们将编译NPC前不久发布的一份实用性操作指南：十步构建变革理论，供公益伙伴们参考学习。该手册内容简单、实用，尤其适用于小型公益组织或小规模项目。
- 原文参见 www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps/

本文目录

1. 开始前的几点建议
2. 变革理论十步法
 - 第1步：情境分析
 - 第2步：目标群体
 - 第3步：影响
 - 第4步：成果
 - 第5步：活动
 - 第6步：变革机制
 - 第7步：排序
 - 第8步：变革理论路线图
 - 第9步：利益相关方和影响因子
 - 第10步：假设
3. 下一步做什么？

1. 开始前的几点建议 (1/2)

1. 变革理论关注活动（在做什么）与影响（希望这些活动实现什么）之间的“黑匣子”。但挑战在于我们常常将过多信息纳入变革理论。**首先要聚焦变革理论中最重要的内容：你计划中的要素——社会影响。**人们常常将服务、组织发展、资助等纳入计划，这些的确也很重要，但不建议放在最初考虑。
2. **具体的产出和目标最好放在最后再考虑。**我们常看到有人一开始就思考希望让某种现象降低百分之几，或影响多少人。但无论你影响1个人还是100人，你的干预路径都是一样的，因此建议从你的深度思考出发，先构建变革理论，最后再去想你希望实现多大的变革，影响多少人。
3. **绩效管理和评估放在变革理论之后考虑。**变革理论描述了你的期望和实现路径，数据收集和评估则是测评计划的实际开展情况。我们常看到人们在构建变革理论时讨论“可测量吗？”我们认为这不是这一阶段要考虑的问题，如果一件事足够重要，无论是否可测量都应包含在变革理论中。
4. **尽量保持变革理论的高度/广度。**变革理论是你的计划的本质，因为社会的复杂和多变性，我们无法预计实际运作项目时的变化，因此不要试图准确预测会发生什么，而是描述我们希望发生什么，哪些机制/努力可能有助于实现影响。

1. 开始前的几点建议 (2/2)

5. 变革理论是一个有条理的系统化的思考过程，包含一些基本要素。常见的一种构建方法是“倒推法”。我们建议不要完全倒推，而要**先透彻理解你试图解决的问题及其原因，通过分析“问题”，决定你想与之合作的“目标群体”，然后再从“影响”开始，推导“成果”，然后推导“活动”。之后思考这些活动是如何工作的，即“机制”，以及你打算开展的工作的“质量”。最后，你应努力让变革理论在团队中达成共识。每个人都应该感觉到被倾听，并更清楚地了解了组织的工作，如果大家在讨论后没有这种参与感是不对的。**
6. **最好能够用一个图表画出你的变革理论**，它是对你的想法的总结，有助于对外传达你的想法，也有助于区分优先度、识别重复内容。
7. **最后要审查和挑战自己**，努力识别出你构建出的变革理论的弱点和风险，即“影响因子”和“假设”，这些可以帮助你填补空白，做一些及时的调整，或帮助你找到最重要的研究问题，然后通过收集数据测试他们。
8. **及时使用并更新你的变革理论**。构建好变革理论后，一定要使用，并应广泛分享，它应该是你进一步讨论工作进展和策略的起点。它应是一个“活的文件”，你通过收集数据、学习、讨论，不断重新审视并更新它。

2. 变革理论十步法

按照上述的推荐做法，我们为每个环节开发了参考问题。构建变革理论的过程应建立在对已有证据基础的分析，与同事的讨论，以及访谈潜在受益人和其他利益相关方的基础上。然后通过我们提出的问题，反思、挑战你的变革理论。

- **第1步：情境分析。** 定义并思考你想要解决的“问题”，它的原因，你工作的环境/系统，以及你拥有的资源。
- **第2-8步：变革理论主体。** 我们鼓励你明确界定你的目标群体：你要与之合作的人或机构，他们的特点和需求。接下来，定义您希望为每个目标群体实现的持续影响。然后，回溯定义你认为使这种影响更有可能的短期结果，反过来定义你认为会使结果更有可能的“活动”和“机制”。最后，想一想变化可能发生的顺序，如果你愿意的话，用图表总结一下。
- **第9-10步：**最后我们鼓励你**重新思考你的外部环境**可能如何影响你的变化理论以及你的变革理论有哪些弱点或“假设”。

第1步 情境分析 (1/2)

第1步要先充分理解你想解决的问题，你为现有情境带来了什么，最好的行动方案是什么。包含三个部分：

1a. 定义问题。即你的项目想要解决什么问题？用一两句话来陈述你想要解决的问题。注意，不要试图解决所有问题，要聚焦一个要素，或特定人口/地域。

1b. 花时间进一步思考你想要解决的问题。尝试暂停所有关于你的服务或组织的想法，专注于问题本身。考虑以下内容：

1. 谁正在被这个问题影响？谁特别脆弱？他们有什么特征？
2. 这个问题可能导致什么后果？
3. 问题背后的原因是什么？
 - 个人能力及关系因素：受这个问题影响的人的能力与关系。
 - 机构因素：组织（如学校、医院、地方政府）及其中的专业人员（如教师、医生、卫生工作者、社区工作者）。
 - 基础设施系统因素：政策、规章制度、公众意见等。

第1步 情境分析 (2/2)

4. 变革的障碍是什么？
5. 哪些机会有助于克服这些障碍？
6. 还有谁在努力解决这个问题？其他利益相关方有谁？
7. 还有哪些事没有做到？服务缺口是什么？

你应该运用多种方法回答以上问题，包括：搜索有关这个问题的数据、前人的研究，以及访谈受该问题影响的人。

1c. 思考你能带来/提供什么，即思考可能的解决方案。需要思考的内容有：

1. 我们有哪些资源可以用于解决这个问题？比如：名望、专家、经验、合作关系和网络、资金。
2. 基于我们的资源，我们可以做什么？我们有可能做出最大改变的方面是什么？我们的最大优势在哪？我们的角色/定位应该是什么？
3. 我们需要和谁一起工作？
4. 我们排除了哪些选项、策略或方法？为什么？

最后，你要准备好描述你的工作的基本原理。

情境分析示例

在本文中，我们虚构了一个慈善组织，名为“一小步”，这是一个由教师 and 青年工作者运营的，帮助青少年就业、接受教育或培训的组织。

1. “一小步”对问题的描述是：在我们所在地区，有太多的青少年离开学校、没有就业或未接受培训（NEET）。他们搜索了受影响的青少年的数量和比例，以及当地与其他地区的差异。通过这一过程，他们证实了当地的青少年面临严重的NEET问题。
2. “一小步”对问题原因的分析是：当地的青少年缺少技能、资质认证、合适的课程/项目、入门级工作及职位，同时伴有高缺课率。因此，这些青少年会长期处于社会经济弱势地位，并且更容易出现健康问题。
3. “一小步”排除的做法是：游说当地政府拨款，因为很明显，没有可游说的对象。他们研究了一些良好实践，最终决定：将重点放在为青少年提供直接支持上。

第2步 目标群体

你能在最大程度上帮助或影响的人是谁？根据第1步情境分析的内容，你已经确认了想直接与之合作的人或机构的类型，我们将之称为你的目标群体。注意，我们所说的目标群体只是那些你**直接与之共事的人**。例如，如果你计划培训卫生工作者来更好地服务患者，那么卫生工作者是你的目标群体，患者不是。

- 可以选择与一个或多个目标群体合作（每个目标群体要分别考虑下述第2-8步的内容）。在描述目标群体时，应尽可能地**精确**。例如：
 - 11-16岁，来自处境不利的家庭，学习成绩落后，上学期有不良行为的青少年。
 - B类或以上级别监狱的监狱长，其工作人员士气低于其他监狱，且再犯率高。
 - 负责决策的某农村地区议员。
- 然后思考目标群体的特征，目的是描述出你能最大程度帮助或影响的人。试着找到与你定义的问题最相关的因素，想想人们已有的优势和资产，以及他们的挑战。考虑以下因素：
 - 客观因素：年龄、地域、教育程度、个人经历。
 - 主观因素：知识、态度、行为等。

目标群体示例

“一小步”选择了当地政府辖区内，三所中学里有高NEET风险（即不接受教育、不就业、或未接受培训）的青少年作为目标群体。

- 他们识别的客观因素有：不健康的生活状态、心理健康问题、缺乏接触新事物的环境。
- 主观因素有：缺乏抱负、低自尊、逃课、反社会行为。
- 优势和资产有：与家人和同龄人的亲密关系、智商、对新事物的开放态度。

根据以上识别的特征，“一小步”将对目标群体的描述聚焦为3点：

1. 学业成绩低于预期。
2. 对未来求职不感兴趣。
3. 上学期有不良行为或出勤率不佳。

第3步 影响

思考你希望看到的持续或长期变化是什么。在影响部分，你描述项目希望达成的长期目标。思考你希望为“个体、家庭、社区或环境带来的持续性影响”是什么。定义影响的时候要注意：

1. 如果你有多个目标群体，每次只思考对其中一类目标群体的预期影响。
2. 影响是长久持续的，可能是在你的项目完成后才出现的。你希望目标群体因为你的工作，在未来一年甚至五年内发生怎样的正向改变？
3. 影响是重要且有意义的：减少犯罪、增加就业、改善福利、改变政策等。
4. 影响是目标群体将在他们的生活中，自己努力实现的。我们的服务和活动不会让人们变得健康、高知或有识；人们这样做是为了自己。
5. 影响是你将和其他人一起努力**推动**的。你能够做出的是“成果”，这些成果将有助于推动人们自己实现持续长期的改变，即影响。
6. 尽量用一两句话简述影响。
7. 你可以考虑不同阶段的影响，如下例所示。

影响示例

“一小步”列出了他们想实现的三个层次的影响：

- 初阶影响：目标群体在校学习并升入六年级或接受同等水平教育的可能性增加。
- 进阶影响：更多人接受更高水平的教育并就业。
- 高阶影响：提升社区福祉和社会流动性。

第4步 成果

对你的目标群体来说，什么样的短期变化能够进一步推动影响的发生？成果发生在影响之前。时间是区分成果和影响的有效维度，如果你对影响的实现预期是几年以后，对成果的预期可以是几周或几个月内实现。关于成果，可以考虑以下内容：

1. 人们将获得哪些有用的东西？人们如何在几天或几周内发生改变，这些改变如何能在一段时间以后，持续推动人们发生改变？
2. 你可以着重讨论目标群体在**知识/技能、态度、行为**方面的改变。即你希望人们学到什么？产生哪些不同的想法？采取哪些不同的行动？
3. 尝试头脑风暴的方式。首先尽可能多地写下你的预期成果，然后仔细审核这些内容是否能够被归类，之后尝试找出哪些是必要的。

成果示例

- “一小步” 将成果聚焦在：他们服务的青少年群体的知识、技能、态度和行为上的改变。
- “一小步” 希望这些青少年知道自己可以有哪些更多的选择，以及他们的未来有哪些成功的可能。他们还想帮助青少年更好地了解他们的生活受哪些因素影响以及可以如何处理这些问题，如何欣赏自己的优点，并帮助他们提升社交技能。
- “一小步” 的优先事项包括：激发青少年的进取心、建立自尊和自我意识。
- 以上改变会进一步促进青少年上课出勤率和参与度的提升，并增加对校内外非不良活动的参与。

第5步 活动

你打算做些什么？这一步用来描述你正在/计划做什么，这些做法将推动第4步设想的成果的出现。这是最简单的一步。不要描述太多细节，你可以思考以下内容：

1. 你的活动有哪些主要特点？
2. 这些特点是什么样的？你将为群体或个人提供服务的频次是？每次持续多久？
3. 谁来提供这些服务？
4. 你如何让人们知道你的活动并让他们参与进来？比如通过推荐、推广等方式。

活动示例

- “一小步”通过培训一批志愿者导师，每周为目标青少年提供一对一的辅导。与此同时，学校为学生提供空间，让他们可以随时获得支持或休息。
- “一小步”还会偶尔组织旅行和课外活动，引导青少年找到他们感兴趣的方向。通过查看学校记录的数据以及与员工的谈话来密切监控出勤率和进展。
- 以上所有这些活动贯穿整个学年。

第6步 变革机制 (1/2)

你的活动将如何产生你想看到的成果？机制描述了你希望人们如何参与到你的活动中，或在活动中产生怎样的感受，以便于实现预期成果。这就等同于让人们听从你的建议然后发生改变，变革机制需要更巧妙地设计，关键在于：**让人们感受到你的建议是与他们息息相关的，并且让他们相信你的建议对于他们来说是能做到的。**

- 在传统的变革理论构建方法中，我们所说的机制通常被放在“假设”环节分析，但我们认为机制十分重要，他们应当被放在最中间的位置，提前阐明。
- 阐明机制是最难的，但也是最有用的。阐明机制，就阐明了你的工作如何塑造改变的核心。你可以思考的内容有：
 1. 当你的目标群体体验你的服务或活动时，你希望他们思考、感受或做什么？
 2. 想想以下这些内容，他们都可以是机制：人们感到安全、信任员工、玩得开心、感觉被倾听、感觉被支持、开始以不同的方式思考问题、感觉被激励。
 3. 当项目进行时，我们如何能够判断项目是否正按计划开展？
 4. 每次思考一个成果，考虑这个成果如果要发生需要什么前提，你希望人们在活动中感受到什么，从而能够触发这个成果。
 5. 如果是一场运动，机制可能是你希望你的利益相关方从活动中收获的信息。

第6步 变革机制 (2/2)

- 除了“机制”，你还可以考虑你的服务或活动的“质量”。NPC将质量定义为如何提供服务或开展活动，能够让人们获得我们预想的体验。这使我们能够最大限度地提高变革机制发生并取得成果的机会。可以从以下角度思考质量：
 1. 什么能让你的活动特别有效？
 2. 你的服务或活动有什么与众不同、特别之处？
 3. 员工和志愿者需要具备和表现出什么样的素质？

- 注意区分：“质量”是你**计划**如何提供服务或开展活动，“机制”是你**希望**你的目标群体如何体验你的活动或服务。

变革机制示例（1/2）

在机制部分，“一小步”希望青少年获得的体验是：

- 积极地享受和参与到项目活动中来。
- 愿意并能够与我们谈论他们的生活、优势/挑战以及影响未来就业选择的因素。
- 感受到被倾听、被尊重、被当作一个独立的个体来对待。
- 信任志愿者和活动过程。
- 感受到他们的职业和生活很重要，并且他们自己可以掌控它们。
- 感受到选择的权利和主人翁感。
- 在参与项目时，感受到自己在进步，有成就感。
- 感受到有人支持和鼓励他们思考未来、探索多种可能性。

变革机制示例 (2/2)

在质量部分，“一小步”的计划是：

- 因人而异量体裁衣，根据青少年需求的不同提供个性化服务。
- 鼓励青少年自己去争取获得外界的支持，为自己争取工作的选择权和自主权。
- 与每个青少年一起制定一个完整的发展规划，涵盖他们生活的所有方面，并充分运用他们的优势。
- 以非强制性、非评判性的方式服务，一定确保这不是由学校强制指派参与的。
- 让社区中想要支持青少年的不同群体（企业、社会团体、年龄较大的青少年、专家）参与进来。
- 保持对青少年未来潜在的职业选择和工作场所的关注，让服务更有意义。
- 从当地社区选择志愿者，在安全的场所开展服务。

第7步 排序

- 有时候考虑成果和影响的先后顺序是有帮助的，尤其是当你的期望需要分阶段实现的时候，考虑先后顺序有助于设定中间目标和早期成果指标。此过程有助于发现你原有推理中的漏洞，或发现某些活动或许更适合于其他阶段。此时我们需要更深入地思考，变化将如何发生，以及你的贡献可能是什么。
- 需要注意的是，虽然我们描述了一个可能的顺序，但并不是说这是唯一可行的方式，重要的是确认一个基本的逻辑模型。现实中事情可能直接跳过某些阶段，或几件事同时完成。在排序时可以思考以下内容：
 1. 专注于结果和机制，从影响开始倒推。问问自己，每件事情发生的逻辑顺序是什么？如果确定了序列，之后可以把活动添加进来。
 2. 试着站在更高的层次概括出你的逻辑模型，序列最好只有2-3个阶段。
 3. 使用便利贴，每张写一个观点，通过移动来探索。
 4. 对于那些需要和人们一起工作一段时间的服务，想想你想和人们建立的关系以及你希望他们经历的旅程。
- 如果没有明显的顺序也不用担心，很多时候排序不是必须的。

排序示例

- 在第3步的时候，“一小步”已经梳理了一个简单的影响序列，在这一步中，进一步梳理机制和成果的序列。在机制序列中，“一小步”希望目标青年：
 1. 感受到被倾听、被尊重、被当作一个独立的个体来对待。
 2. 开始信任志愿者和活动过程。
 3. 愿意并能够与我们谈论他们的生活以及影响他们未来就业选择的因素。
 4. 感受到他们的职业和生活很重要，并且他们自己可以掌控它们。
 5. 知道有哪些类型的活动可供选择，感受到选择的权利和主人翁感。
 6. 积极地享受和参与项目。
 7. 在参与项目时，感受到自己在进步，有成就感。
 8. 在思考未来、探索多种可能性的时候，始终感觉有人在支持和鼓励自己。
- 这一序列可以被描述为建立信任和促进参与的过程，青少年在进入教育或培训的下一阶段时会感到被支持。
- 当“一小步”分析这一序列与第4步中的成果的关联时，他们发现，虽然有些成果可能是整个项目的预期成果，但其他成果与特定活动的直接相关度更高。这些活动可以写在同一个图表中（见下一步）。

第8步 变革理论路线图

- 在一页纸上绘制变革理论路线图有助于帮助你更简洁地表达想法，找到思路中的缺陷，更清楚成果的出现顺序，也有利于与他人交流。
- 路线图既可以像逻辑模型一样简单（示例参见附录2），也可以以更复杂的形式展示出不同的活动与机制或成果之间的对应关系，以及第7步梳理出的序列（示例参见附录3）。第二种需要更多技巧和经验，不是必须要做的。
- 重点在于确定在路线图中要包含哪些重要内容，通常越少越好，最重要的信息包括：**影响、成果、机制、活动**，可以在此基础上附加关于背景和假设的信息。

变革理论路线图示例

- ❑ “一小步”先构建了一个逻辑模型图，但之后他们觉得这不足以很好地表达出工作内容，于是开始考虑基于第7步梳理出的顺序来构建一个更复杂的图表。
- ❑ 他们把所有的活动、成果、影响都写在便利贴上，然后移动他们来绘制一张粗略的路线图。
- ❑ 在此过程中他们发现早期设置中的一些措辞可以改进，一些不重要的内容则不需要包括在内（例如：“通过查看学校记录的数据以及与员工的谈话来密切监控出勤率和进展。”）
- ❑ 当他们审视路线图初稿时，发现一个缺陷（在附录3的图表上边框颜色突出的2个部分）。他们意识到自己把很多精力放在了项目早期，确保了与青少年的初步接触，但后期要更注重这个方面。
- ❑ 他们认为，青少年“持续拥有职业发展计划并接受培训”是很重要的成果，应予以补充，他们也需要相应地增加后续支持活动，帮助青少年持续进步。

第9步 利益相关方和影响因子 (1/2)

第1步我们考虑了很多外部因素，第2-8步我们集中精力在自己的工作上。现在需要重新考虑外部环境将如何影响你的目标和计划了。具体来说，你需要别人如何支持你的变革理论，哪些因素会帮助或阻碍你的成功？需要考虑的有：

1. 你需要其他利益相关方或机构做什么，或者不做什么，有利于你的变革理论？
 - 哪些其他人或组织会影响你的变革理论落地？
 - 你需要他们做什么？他们怎么能帮助你？
 - 你如何鼓励他们这样做？
2. 哪些你无法控制的广泛环境因素可能会影响你的变革理论？有一些事情是你无法控制的，并且可能产生连锁反应。这些可能是相当高层次或系统性的，如政府政策、更广泛的经济或社会环境、公众舆论和机构行为。需要考虑的问题可能是：
 - 哪些超出你直接控制的因素可能对你有帮助？
 - 哪些超出你直接控制的因素可能会阻碍你？

第9步 利益相关方和影响因子 (2/2)

3. 还有哪些其他个体环境因素会影响你的变化理论？最后，考虑任何可能影响变革理论的个体环境因素可能是有用的。例如，人们生活中正在发生的可能影响人们参与你的服务或活动的事情，以及影响参与者实现预期“成果”或“影响”的因素。可以考虑：
- 什么会支持或阻碍你的目标群体与你接触并实现改变？
 - 他们生活中还会发生哪些影响成功的事情呢？

利益相关方和影响因子示例（1/2）

1. “一小步”希望与学校和社区合作，他们对利益相关方的几项重要需求是：
 - 学校需要支持“一小步”的目标。
 - 学校需要为“一小步”的活动提供空间和设施。
 - 学校需要给学生足够的时间来参加活动。
 - 学校需要向目标群体中的青少年传播活动。
 - 学校需要与我们共享数据，以便将合适的青少年定为目标，并衡量工作的有效性。
 - 当地雇主需要与“一小步”合作，安排工作场所参观活动。
 - 当地雇主需要到学校与青少年交谈求职机会。
 - 出资人需要愿意支付工作费用。

利益相关方和影响因子示例 (2/2)

2. 需要具备的环境条件有:

- 适合青少年的就业和培训机会将持续存在。
- 政府培训计划和学徒制学习模式将被持续提供。
- 青少年能够获得学校就业服务和有效的支持。
- 青少年能获得高性价比的公共交通工具，去参与培训或工作。

3. “一小步”的变革理论可能会受到以下个体环境条件的影响:

- 家庭的支持和鼓励程度。
- 青少年生活中的榜样存在情况。
- 同伴的鼓励或劝阻。
- 对可能有助于防止有害行为的青少年活动的参与情况。

第10步 假设 (1/2)

□ 假设一直被认为是变革理论的重要部分。广义上讲通常指“你的计划背后的思想”。但我们认为这个概念有点模糊，会把重要的事情混为一谈，因此，我们已经在步骤1、6、9中讨论了部分假设。现在第10步剩下的就是确定你的变革理论中有哪些薄弱的、未经检验的、不确定的环节。这将有助于澄清你的最大担忧，这些假设也是你**最需要重点研究的问题，你可以通过查看已有证据或自己收集数据来研究这些问题。**

□ 把自己想象成最严苛的批评者，想象这类人将如何质疑你的项目？他们会质疑和挑战什么？或者想想你有哪些担心的地方？可以考虑下列四类假设：

10a. 服务递送假设

1. 你担心项目递送环节出现什么问题？
2. 你真的能联系到你需要联系的人吗？你担心谁不来参与项目？
3. 你真的能做到你所说的吗？主要关注点是什么？
4. 你的员工和志愿者有合适的技能吗？他们是否拥有所需的资源和支持？
5. 你有你需要的资源吗？如果没有，你怎么得到它们？

第10步 假设 (2/2)

10b. 影响假设

1. 你的变革理论有基础性的错误吗？
2. 你的计划真的能带来改变吗？你描述了由活动、产出等进一步达成成果的计划，这个计划看起来可信吗？在你的变革理论中，最大的“变革飞跃”（leaps of faith）是什么？这一假设与几乎每个变革理论都相关。
3. 你的变革理论最有可能为哪类人带来改变？对谁可能无效？
4. 关于你的变革理论中各部分之间的关联，已有的实证研究有哪些？这些证据能在多大程度上支持你的理论？有哪些部分的关联尚无实证？

10c. 意外结果

1. 哪里可能会出错？有哪些风险？
2. 可能有哪些意外？
3. 你的项目会分散人们对其他重要事情的注意力吗？

10d. 建构过程假设

1. 你的团队有足够的资源和知识来构建一个好的变革理论吗？你的信心有多大？
2. 你们是否收集了有代表性的受益人的真实观点和经验？

假设示例 (1/2)

最后，“一小步”考虑了一下与他们的变革理论相关的假设和挑战：

a. 服务递送假设：

1. 志愿者有足够的时间服务。
2. 能够找到合适的青少年。
3. 我们有能力支持所有符合条件的青少年。
4. 我们找到的安全场所能够让大家明显感觉到不同。

b. 影响假设：

1. 青少年一直能够感受到被支持。
2. 足够的支持和指导能够让青少年更自信，并对放学后做什么有更清晰的规划。
3. 青少年技能和信心的提升能够带来更积极的就业和培训效果。

假设示例 (2/2)

c. 可能的意外:

1. 青少年因感到羞耻不愿出席。
2. 青少年的负面情绪可能会彼此传递、强化，造成负面群体效应。
3. 活动可能会分散学生的注意力。

d. 建构过程假设:

1. 我们与学校充分沟通交流了学校的优先事项，以及能让我们的计划发挥作用的最佳方式。
2. 我们与众多青少年讨论了他们认为的障碍和解决方案。
3. 我们对该问题的了解足以支持我们设计出有效的解决方案。
4. 我们在变革理论的第1步中花了足够的时间认真思考分析“问题”。

3. 下一步做什么？（1/3）

1. **把你的变革理论写下来。**我们认为最好的格式是按照上述十个步骤的顺序，写一个简短的文档。可以借用一张图表画出变革理论，用以总结核心内容。
2. **执行计划、开展成效监测与评估。**
 - 2.1 **执行计划：**将注意力转向变革理论如何指导你的实际执行类工作，比如：
 - 你要如何安排拥有不同技能的人才？需要招聘吗？他们需要什么培训？
 - 你需要什么资源？有哪些步骤？需要多少钱？
 - 以上内容有时被称为“输入”。我们认为这些内容很重要，但它们不是变革理论的一部分，可以通过一个好的变革理论帮助我们思考需要哪些资源。
 - 现在还可以加入你对数字或流量的期望。例如：
 - 你想要触达多少人？
 - 你期望的用户留存率是多少？
 - 通过预测数字，帮助你思考你的计划是否值得投入。比如你可能预测有100人看到你的宣传文案，80个人会认真阅读，60个人会同意你的观点，40个人会真正参与进来做些不同的事情。这个过程帮助你测试预期的成果是否值得投入努力和资源。

3. 下一步做什么？ (2/3)

2.2 成效监测（绩效管理）：是你如何检查计划是否如期执行，人们是否与你合作，你的服务是否以你预期的方式进行，以及收集反馈。成效监测的目的是帮助你改进工作，这应当被视为所有服务和活动的常规动作。

- 变革理论阐述了你的服务/活动的关键方面，它是思考成效指标的好帮手，你需要思考：
 - 你将要如何衡量自己的表现？
 - 什么能说明你正在逐步走向成功？
- 特别重要的是：
 - 触达/参与：你的目标群体注意到你并和你一起工作了吗？
 - 质量：你的活动做得好吗？
 - 机制：你的目标群体是否以你想要的方式参与进来，并产生了你期望他们产生的反应？
- 虽然有关于成果和影响的目标是好的，但我们认为设定太具体的目标是不明智的，因为总有不可控事件发生，这些目标是在很远的未来才会发生，通常很难常规地衡量。

3. 下一步做什么？ (3/3)

2.3 评估：帮助你测试服务或活动是否产生了预期效果，你可以从中学习如何做得更好。

- 小规模轻量级的评估通常使用更简单的方法，比如前后测、定向研究。这些方法倾向于关注“成果”。
- 更正式的评估通常使用更有挑战性、成本更高的方法，如更大规模的调查和设置对照组。这些方法倾向于关注“影响”。
- 公益组织不需要定期评估所有工作，评估的主要驱动力应该是测试新的或试验性的想法。要想做好评估，需要足够的预算和专业知识。
- 回顾变革理论的假设以及搜索现有的证据基础，将有助于你确认是否有必要开展一场评估，即你是否有一个足够大或足够新的问题需要验证。

如何基于变革理论开发监测评估框架？NPC同样出版了最新指导工具，CDR已编译，参见 <https://www.jianguoyun.com/p/DdR1INgQ6YDCBhj76JwD>

附录1：本文关键词释义

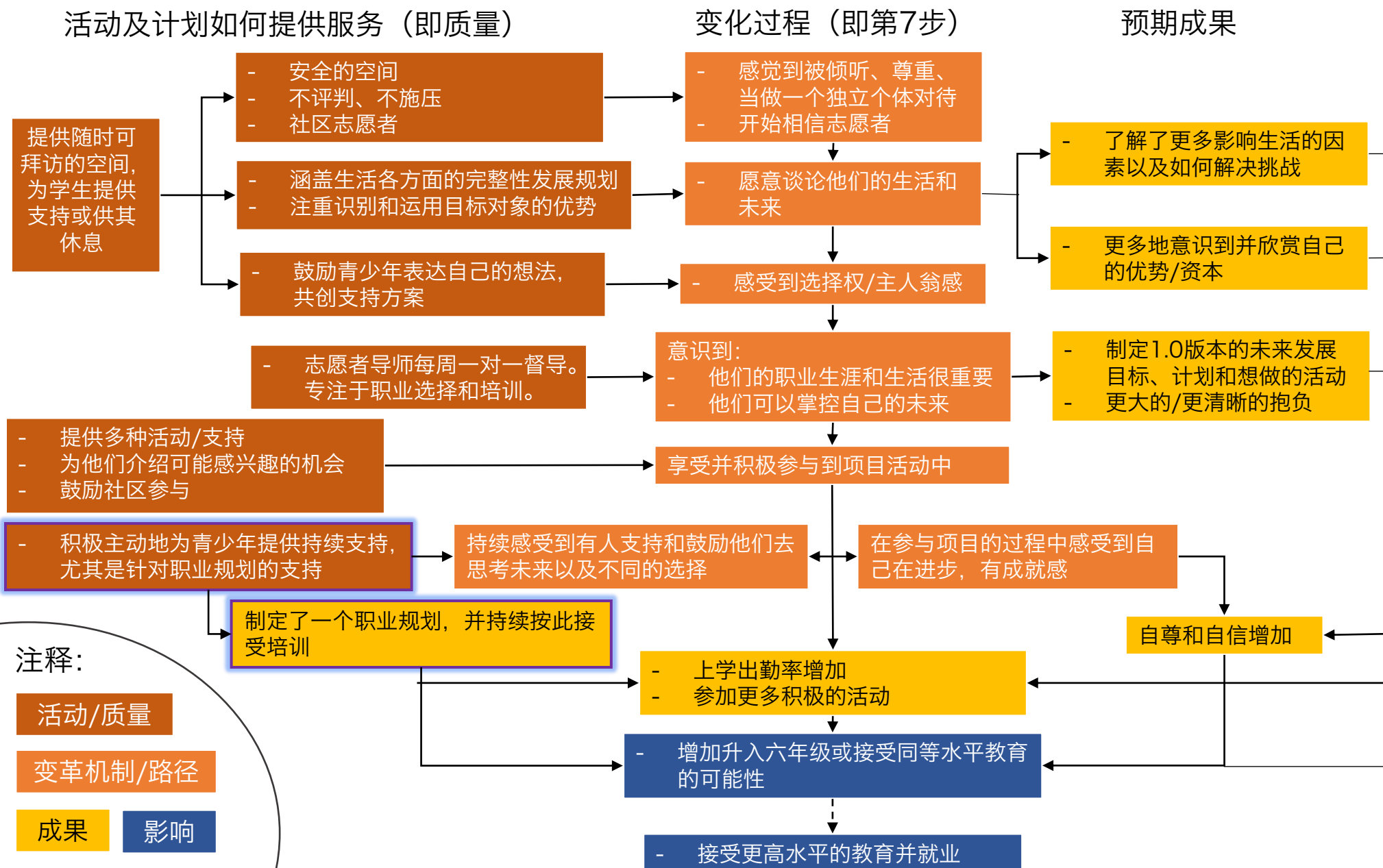
- 变革理论：思考和描述你的目标是什么以及你希望如何实现目标的过程。
- 问题：你的工作计划要解决的问题或挑战。
- 目标群体：你认为你能最大程度上帮助或影响的群体。
- 影响：你希望你的目标群体持续发生的变化，这些变化由他们自己实现。
- 成果：你的目标群体发生的会进一步产生影响的变化。
- 活动：你采取的任何行动。
- 机制：你希望人们在体验你的服务或活动时，思考什么、感受什么或做什么。
- 质量：你计划如何提供服务或开展活动，以便人们能够获得你期望的体验。
- 影响因子：超出你可控范围的因素，可能有助于或阻碍变革理论。
- 假设：挑战或弱点，揭示了你的变革理论背后的主要潜在信念。
- 绩效管理：持续收集数据，检查服务或项目进展情况，并学习如何改进。
- 评估：偶尔收集数据，了解变革的发生情况，并学习如何做得更好。

附录2：逻辑模型示例

目标群体：学习成绩低于平均水平、对未来职业选择不感兴趣以及上学期表现不佳或出勤率低的青少年。

活动	质量	机制	成果	影响
<ul style="list-style-type: none">• 与受过训练的志愿者导师每周进行1对1辅导。专注于职业选择和培训。• 学校内设立随时可拜访的空间，目标学生可以随时获得支持，或者暂时离开。• 偶尔组织旅行和课外活动。• 通过查看学校数据和与员工交谈，密切监控出勤率和进度。	<ul style="list-style-type: none">• 根据每位青少年的需求定制辅导内容。• 确保青少年的发言权，帮助改进支持的过程。• 发展规划要考虑生活的方方面面，并充分运用目标群体的优势。• 不强制学生参与，选择安全的地方服务，选择没有偏见的当地社区志愿者开展服务。	<ul style="list-style-type: none">• 积极享受和参与。• 愿意并能够与我们谈论他们的生活和影响未来就业选择的事情。• 感觉被倾听，被尊重，被当作一个人来对待。• 信任志愿者和项目流程。• 感觉到他们的职业和生活“很重要”，并且他们能够控制他们。• 选择权/主人翁感。• 进步感和成就感。• 感受到被支持。	<ul style="list-style-type: none">• 学到更多：人生的可能性、影响生活的因素、他们的优势或资本、沟通技能。• 态度的改变：更大的抱负、更多自尊、更自信、自我意识/认知提升。• 行为的改变：上学出勤率提升，参与其他积极的（非不良性的）活动。	<ul style="list-style-type: none">• 目标群体在校学习并升入六年级或接受同等水平教育的可能性增加。• 接受更高水平的教育并就业。

附录3：变革理论路线图示例





资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。