

## Системный подход в оценке программ

*Наталья Кошелева*

*Компания «Процесс Консалтинг», Москва, Россия*

*25.03.2010*

В 2007 году, когда я впервые была на конференции Американской ассоциации оценки (ААО), я сделала неожиданное открытие: в оценке программ системный подход<sup>1</sup> только начинает применяться. До этого момента я была убеждена, что оценка строится на системном подходе: исходя из того, что «оценка программ – это систематический сбор информации о деятельности...»<sup>2</sup>.

В моей первой профессиональной «жизни»<sup>3</sup> - когда я училась и работала на Географическом факультете МГУ – системный подход использовался по умолчанию. В естествознании он начал применяться в конце 19 – начале 20 века, и современная российская география в значительной мере построена именно на нем. И даже многие понятия диалектического материализма в аспирантском курсе философии для географов «переписаны» системным языком.

Во второй профессиональной «жизни» я занималась программным менеджментом и организационным развитием, и в этих областях системный подход также используется достаточно широко и давно, с середины 20 века.

Моя нынешняя, третья по счету, профессиональная «жизнь» связана с оценкой программ. В этой области системный подход только начинает применяться. Вероятно, в обозримом будущем он и здесь станет общеупотребительным: например, один из ведущих американских специалистов по оценке Майкл Пэттон считает, что интерес и фактические использование системного подхода в оценке в ближайшие годы будут расти<sup>4</sup>.

Я при проведении оценки системный подход использую постоянно: каждый раз делаю для себя описание оцениваемой программы как системы. В отчет это описание попадает редко, но, на мой взгляд, очень помогает в работе. В настоящей статье я хочу поделиться этим опытом. Но так как системный подход только начинает внедряться в оценку, думаю, будет полезно начать с краткого обзора его основных положений.

### Краткий обзор теоретических основ системного подхода

#### Основные определения и принципы

Большая советская энциклопедия определяет системный подход как направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем<sup>5</sup>. А система, в свою очередь, - это множество

---

<sup>1</sup> Американские коллеги используют термин «system thinking», что дословно переводится как «системное мышление».

<sup>2</sup> Оценка – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее. (См., например, «Оценка программ: методология и практика», 2009, стр. 27.)

<sup>3</sup> В оценке человек, который ее делает, - один из основных инструментов «измерения». Суждение о результатах измерения сложно вынести, если не знаешь, каким инструментом они были получены. Поэтому я сочла нужным начать настоящую статью с описания «инструмента», с помощью которого я пришла к тем мыслям и выводам, о которых пишу во второй части статьи.

<sup>4</sup> Пэттон, М. Будущее оценки. – Оценка программ: методология и практика, 2009. – с. 362-377.

<sup>5</sup> <http://slovari.yandex.ru/dict/bse/article/00071/45900.htm>

элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство<sup>6</sup>.

В системном подходе есть ряд основополагающих принципов. Принцип **целостности** подразумевает, что свойства системы больше простой суммы свойств ее элементов. Принцип **структурности** говорит, что систему можно описать, если установить ее структуру, то есть сеть связей и взаимоотношений между элементами, а также что поведение системы обусловлено поведением ее отдельных элементов и свойствами ее структуры. Согласно принципу **взаимозависимости системы и среды**, свойства системы формируются и проявляются в процессе взаимодействия с внешней средой, при этом сама система является ведущим активным компонентом взаимодействия. Принцип **иерархичности** состоит в том, что каждый элемент системы также можно рассматривать как систему, а каждая рассматриваемая система представляет собой один из элементов более широкой системы. Наконец, принцип **множественности описания каждой системы** указывает, что невозможно построить одну модель, которая бы исчерпывающе описывала рассматриваемую систему, поэтому нужно построить множество различных моделей, каждая из которых описывает определенный аспект (сторону) системы.

Как эти принципы работают на практике? Мне очень нравится иллюстрация, которую использует Майкл Пэттон<sup>7</sup>, - системная интерпретация истории про слепых и слона. Есть старая суфийская притча. Давным-давно существовал город, все жители которого были слепыми. Однажды рядом с этим городом расположилось лагерь войско, в котором был огромный боевой слон, прославившийся во многих битвах. Жителям города захотелось узнать, что такое слон. И они отрядили в лагерь троих уважаемых мудрецов. Придя в лагерь, посланцы ощупали слона: один – за ухо, другой – за хобот, третий – за ногу. И первый решил, что слон – это нечто большое, широкое и шершавое, как ковер. Второй – что слон похож на гибкую трубу, третий – на ствол дерева.

Традиционно эту притчу используют, когда хотят подчеркнуть, что объект исследования нужно рассматривать всесторонне, не ограничиваясь какой-то одной его частью. С точки зрения системного подхода этого недостаточно, потому что слон - это больше, чем просто сумма ног, ушей и хобота (принцип целостности). Нужно будет выяснить, какие функции выполняют ноги, уши и хобот (принцип структурности), понаблюдать, как этот боевой слон ведет себя в лагере, во время переходов и в пылу боя, а также расспросить погонщиков об истории жизни слона, например, откуда у него такие шрамы на ногах (принцип взаимозависимости системы и среды). Важно понимать, что внутри слона есть множество систем: опорно-двигательная (кости и мышцы), нервная, кровеносная, пищеварительная и т.д. При этом слон является частью, например, такой системы, как армия, а армия – частью системы «государство» (принцип иерархичности).

### **Механизмы обратной связи**

Целое больше суммы своих частей, потому что эти части связаны между собой механизмами обратной связи. Наличие таких механизмов может служить критерием при определении того, можно ли считать какую-то совокупность элементов системой или нет. Например, пока нет «прокладки между рулем и сиденьем» части, из которых сделан автомобиль, не взаимодействуют между собой, а сам автомобиль не взаимодействует с окружающей средой. Но стоит водителю повернуть ключ в зажигании, ситуация кардинально меняется.

---

<sup>6</sup> <http://slovari.yandex.ru/dict/bse/article/00071/43800>

<sup>7</sup> Patton, Michael Quinn. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. 3<sup>rd</sup> edition. Sage Publications., стр. 123.

Чтобы тронуться и набрать скорость, водитель нажимает педаль газа. Автомобиль начинает ускоряться. Когда скорость становится, по мнению водителя, слишком высокой, он сбрасывает газ и нажимает на тормоз, и скорость уменьшается. Это пример отрицательной обратной связи, которая служит ограничителем развития процессов в системе. Бывают водители, которые по мере увеличения скорости испытывают возбуждение и все сильнее нажимают на газ, чтобы автомобиль разогнался все сильнее. Подобная ситуация – пример положительной обратной связи, когда результаты какого-то процесса взаимодействия элементов усиливают ход этого процесса.

Механизм обратной связи не обязательно действует постоянно, он может включаться, когда процесс в своем развитии достигает какого-то порогового значения. Например, водитель нажимает на педаль тормоза, когда скорость возрастает настолько, что человеку становится сложно справиться с управлением.

Из-за наличия механизмов обратной связи ни один процесс в системе не может неограниченно долгое время развиваться линейно. В какой-то момент процесс либо начнет тормозиться, если включится механизм отрицательной обратной связи, либо резко ускорится, если начнет работать механизм положительной обратной связи.

Внутри одной системы может одновременно действовать несколько механизмов отрицательной и положительной обратной связи. Причем на разных уровнях развития процесса внутри системы могут включаться разные механизмы. Представьте дорогу, на которой подъемы сменяются спусками. Когда автомобиль едет в гору, скорость падает, хотя двигатель работает на полную мощность. Но стоит автомобилю перевалить верхнюю точку подъема и попасть на спуск, скорость тут же начинает расти, и на крутом спуске водителю, возможно, даже придется тормозить, чтобы не потерять управление.

Кроме того, на систему влияют механизмы обратной связи, которые действуют внутри систем, являющихся элементами данной системы, а также внутри всех систем, элементом которых является данная система. Например, когда в двигателе заканчивается масло, автомобиль продолжать движение не может. А скорость автомобиля на дороге зависит от плотности потока и наличия ограничительных знаков.

### **Просто сложный хаос**

Суть предыдущего абзаца можно сформулировать короче: окружающий нас мир, да и мы сами, устроены очень сложно. И чтобы жить и действовать, человеку приходится строить упрощенные модели, которые описывают окружающую действительность с той или иной степенью приближения. И чем сложнее задача, которую нужно решить, тем более сложной и приближенной к действительности должна быть модель. Например, если вы всю жизнь дальше соседнего города не ездите, то вам более чем достаточно модели, согласно которой земля плоская. Но если нужно добраться из Европы в Австралию, понадобится существенно более сложная модель.

Системный подход предлагает свои принципы построения моделей окружающего мира. Причем по мере развития системного подхода представления о том, какими могут быть системы, постепенно усложнялись. На сегодняшний день одной из наиболее сложных является модель нелинейной динамической системы, поведение которой описывает теория хаоса. Классический пример применения теории хаоса – описание поведения атмосферы Земли. Отсюда и одна из самых известных метафор, которые используют для иллюстрации идеи, что в хаотической системе небольшое изменение одного из элементов

может привести к значительному изменению других элементов: взмах крыльев бабочки в Пекине может изменить погоду в Нью Йорке.

Хаос, в котором находится нелинейная динамическая система, - это беспорядок, в котором постоянно возникают и какое-то время сохраняются упорядоченные структуры. На мой взгляд, это очень удачное описание мира, в котором мы живем. В нем постоянно образуются, какое-то время существуют, а затем распадаются самые разные упорядоченные структуры: страны, организации, брачные союзы и т.п. И в те промежутки времени, когда эти структуры сохраняют определенную стабильность, мы можем описывать их с помощью относительно простых моделей, в том числе как более простые системы. Важно только помнить, что данная система может в любой момент исчезнуть по неочевидным для нас причинам. Другой важный момент: если мы знаем, что какая-то структура при некотором воздействии повела себя определенным образом, это не значит, что похожая структура при аналогичном воздействии поведет себя также. Результат воздействия может отличаться кардинально.

Хорошей иллюстрацией вышесказанного, на мой взгляд, служат супружеские пары. Спрогнозировать появление пары невозможно, и точно также невозможно спрогнозировать, как долго пара останется парой. Даже специалисты, которые занимаются изучением семейных отношений, не могут сделать стопроцентный прогноз, сохранится ли та или иная пара, а те, кто помогает людям налаживать семейные отношения, не могут гарантировать на сто процентов, что это им удастся. Но пока пара остается парой, в ее поведении можно найти определенные закономерности и описать их.

### **Теория применения системного подхода**

Прежде чем перейти к обсуждению практического опыта применения системного подхода в оценке программ, хочу упомянуть несколько теоретических построений, касающихся применения системного подхода в целом.

Во-первых, это *метод последовательных приближений*. Суть его в том, что когда мы «подходим» к какому-то объекту впервые, мы заведомо обладаем о нем неполными представлениями. Поэтому сначала мы можем описать его как систему только в первом приближении. По мере того, как мы будем больше узнавать о нашем объекте, мы будем совершенствовать - дополнять и изменять - его описание как системы.

Во-вторых, *принцип дополнительности*, согласно которому нельзя отдавать предпочтение какому-либо отдельному наблюдению, аспекту, стороне или свойству изучаемого объекта. Все различные наблюдения, аспекты, взгляды (даже противоречащие друг другу) необходимы как взаимодополняющие друг друга элементы, дающие максимально полное описание объекта<sup>8</sup>.

Принцип дополнительности был разработан Нильсом Бором в 1927 году применительно к квантовой механике. В начале прошлого века физики столкнулись с вопросом, чем является фотон – частицей или волной? В одних экспериментах фотон вел себя как частица, в других – как волна. И Бор предложил принцип дополнительности как способ интерпретации этих наблюдений: хотя понятия волны и частицы и являются взаимоисключающими, они взаимно дополняют друг друга и дают исчерпывающую информацию о фотоне.

---

<sup>8</sup> Симанов, А.Л., А. Стригачев. Методологические принципы физики: общее и особенное. Новосибирск, Наука, 1992. Скачано с <http://www.philosophy.nsc.ru/PUBLICATION/SIMANOV/PHYSIK/08.HTM>

На возможность применения принципа дополнительности за пределами квантовой физики и в том числе в гуманитарных науках указал еще сам Бор. В дальнейшем этот принцип действительно начал использоваться в самых разных областях<sup>9</sup>. Применительно к системному подходу принцип дополнительности дает возможность корректно описывать ситуации, когда два элемента системы одновременно связаны механизмами и положительной, и отрицательной обратной связи. Простой пример: есть два человека, которые работают вместе. В чем-то они жестко конкурируют друг с другом и мешают друг другу, в чем-то сотрудничают и помогают. То есть мы можем их одновременно рассматривать и как конкурентов, и как партнеров.

Любопытно, что системный подход также обладает определенным дуализмом, так как сочетает синтетический и аналитический способы мышления. Джамшид Гараджедаги и Рассел Акоф описывают это следующим образом: «На первом этапе анализа объект, который мы хотим понять, делится на части; когда мы мыслим синтетически, объект рассматривается как часть большего целого. На втором этапе анализа изучают части объекта; когда мы мыслим синтетически, то изучаем целое, содержащее объект изучения. На завершающем этапе анализа описания частей объединяют и получают представление о целом; когда мы мыслим синтетически, то из описания целого мы выводим описания его частей – определяя их роль или функцию в этом целом. Когда мы мыслим синтетически, мы изучаем функционирование, а не структуру: почему система работает тем или иным образом, а не как она это делает. Анализ и синтез дополняют друг друга, ни один не может заменить другого. Системный подход включает и анализ, и синтез»<sup>10</sup>.

### **Как системный подход можно применить в оценке программ**

Далее я хочу поделиться собственным опытом применения системного подхода при проведении оценки программ. Начну с общего алгоритма, а затем проиллюстрирую его примерами конкретных программ.

#### **Общий алгоритм**

В общем виде программу как систему можно описать следующим образом: есть некий объект воздействия, есть источник воздействия, и они взаимодействуют друг с другом и с внешней средой.

Рис. 1. Описание программы как системы в общем виде.



При этом и объект воздействия, и источник сами являются системами и состоят из каких-то взаимосвязанных элементов, а также являются частями более крупных систем.

Более подробное описание программы как системы, то есть совокупности взаимосвязанных элементов, включает четыре компонента:

- описание объекта воздействия программы;

<sup>9</sup> См. например Уилсон, Р.А. Квантовая психология. Янус, 2000. 224 с.

<sup>10</sup> Gharajedaghi, Jamshid and Russell L. Ackoff. 1985. "Towards Systemic Education of Systems Scientists". Systems Research 2(1): 21-27. Цитируется по Patton, Michael Quinn. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. 3<sup>rd</sup> edition. Sage Publications., стр. 120. Перевод автора.

- описание источника воздействия;
- описание того, какие изменения в системе, являющейся объектом программы, должна произвести программа;
- описание механизма воздействия источника на объект.

В первом приближении эти описания делаются на основании изучения программной документации и, если есть время и возможность, литературы по тематике программы.

Полученное описание программы как системы служит основой, на которую затем накладываются полученные данные. В процессе оценки описание корректируется и уточняется, особенно в том, что касается механизмов обратной связи между элементами.

Я это описание делаю в виде серии схем, описывающих системы и процессы, - от руки на листочках формата А4. В принципе, можно рисовать схемы и компьютере, но это гораздо более трудоемкий и длительный процесс. Кстати, именно поэтому в настоящей статье я ограничусь самими простыми иллюстрациями.

Иллюстрации эти взяты из серии схем, описывающих программу «Школа - местному сообществу», реализованную воронежской НКО «Искра»<sup>11</sup> в шести регионах России в 2005-2007 гг. при финансовой поддержке Агентства США по международному развитию. Оценка программы проводилась в 2007 году. Основной целью (или миссией) программы было внедрить технологию социального проектирования в школах-участницах.

### **Описание объекта воздействия программы**

Программа «Школа – местному сообществу» - типичный пример программы, объект которой корректнее описывать не как одну систему, а как совокупность нескольких однотипных обособленных друг от друга систем. В данном случае программа работала с несколькими школами в нескольких городах. В такой ситуации я описываю «типовую» систему, в данном случае – школу, но при этом помню, что системы могут в чем-то отличаться между собой и, как следствие, по-разному реагировать на программное воздействие. И в процессе сбора информации стараюсь найти эти различия между конкретными системами.

Один и тот же объект можно описать как систему разными способами. Я отталкиваюсь от программной документации, потому что она описывает объект воздействия так, как его видят, представляют себе разработчики и исполнители программы. Программа «Школа – местному сообществу» (ШМС) выделяла внутри школы три основные группы: администрация, учителя и школьники старших классов. Младшеклассники оставались «за бортом» программы. Кроме того, в каждой школе был сотрудник, который отвечал за взаимодействие с организацией-исполнителем программы.

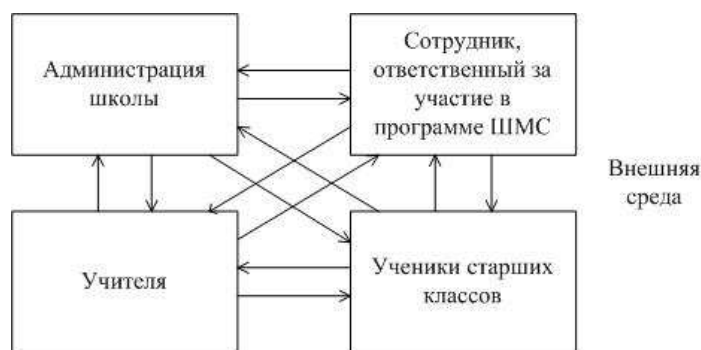
В первом приближении описание школы как системы при проведении оценки программы «Школа – местному сообществу» выглядело следующим образом (Рис. 2).

Задачи подробно описать механизмы взаимодействия между элементами рассматриваемой системы я в данном случае перед собой не ставила, поэтому описания такого не делала. Так же на начальном этапе оценки я не пыталась описывать как системы отдельные элементы системы «школа», хотя было понятно, что это нужно будет сделать в процессе сбора данных.

---

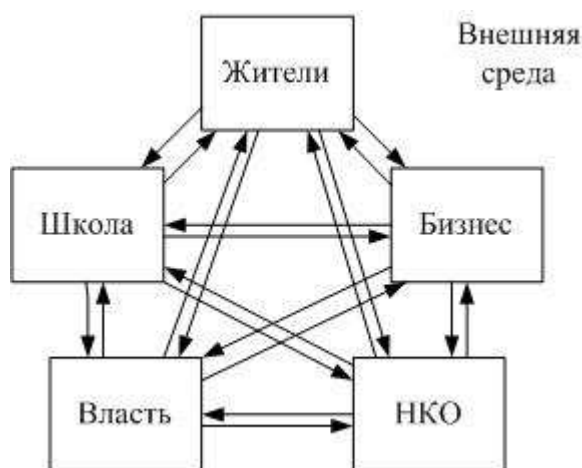
<sup>11</sup> Полное официальное название организации – Воронежская региональная общественная детская организация «Искра».

Рис. 2. Описание системы «школа».



Система более высокого уровня была определена уже в программных документах. Программа рассматривала школу как часть местного сообщества микрорайона. Согласно программной документации местное сообщество включает следующие элементы: жители, бизнес, власть, некоммерческие организации (Рис. 3).

Рис. 3. Описание системы «сообщество микрорайона».



Систему «сообщество микрорайона» в свою очередь можно рассматривать как часть системы «городское сообщество» и систем еще более высокого уровня – «сообщество региона», «сообщество России». В верхнем пределе можно рассматривать систему «мировое сообщество».

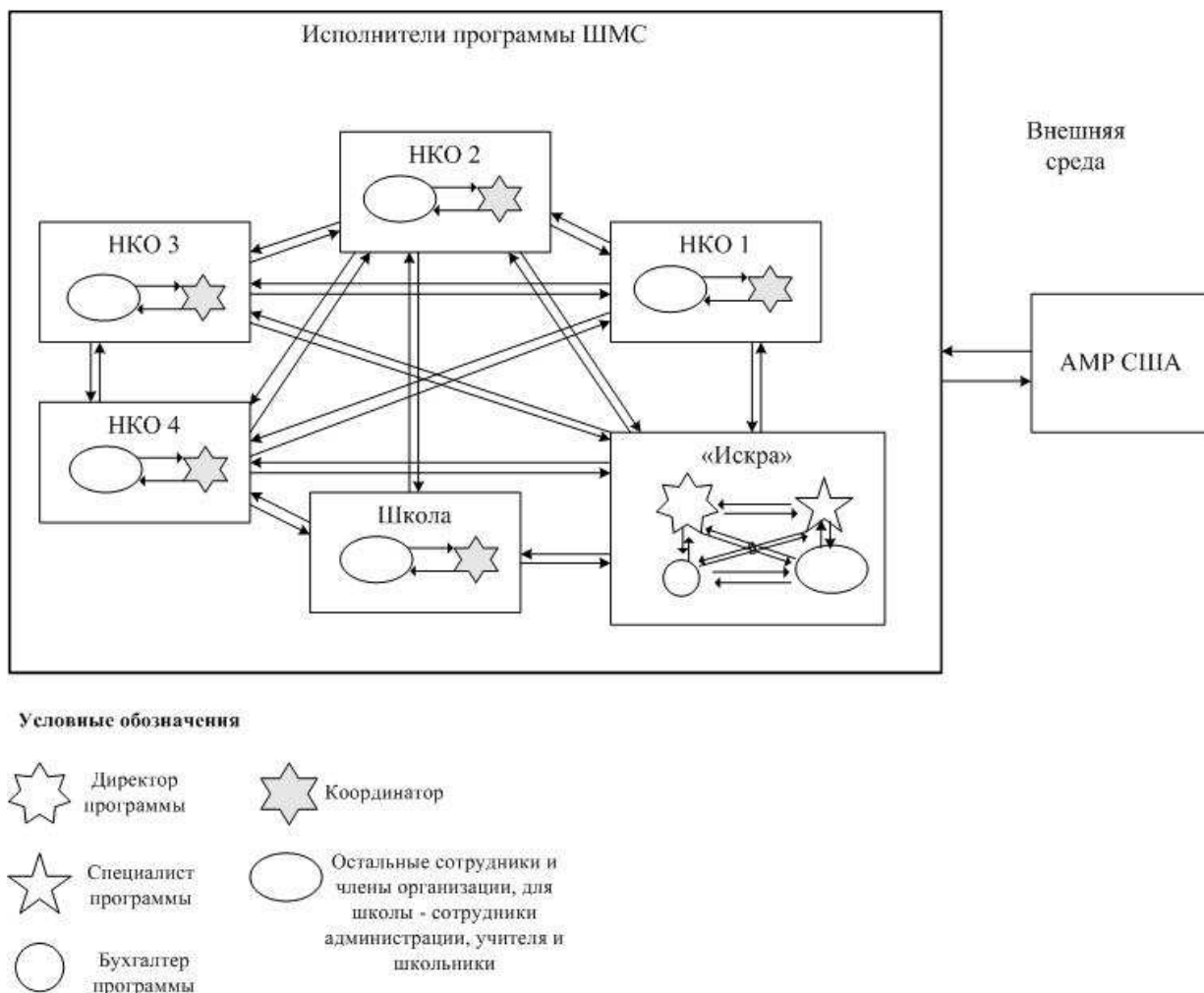
Насколько далеко от системы – объекта воздействия программы целесообразно уходить вверх и вниз по иерархии систем, нужно решать в каждом конкретном случае. Я думаю, что главное – помнить, что эта иерархия существует, и быть готовым при необходимости переместиться в описании на ступень вверх или вниз.

### Описание источника воздействия программы

Воронежская НКО «Искра» осуществляла общее руководство программой ШМС и работой со школами в Воронеже. В программной документации было определено, что в программе работают трое сотрудников «Искры», которые исполняют соответственно функции директора программы, специалиста программы и бухгалтера программы. В остальных пяти регионах были координаторы программы. В четырех случаях это были сотрудники НКО - партнеров, в одном – координатором была директор одной из школ-участниц. Финансовую поддержку программе предоставляло Агентство США по международному развитию.

На основании данной информации источник воздействия программы ШМС можно описать как систему следующим образом (Рис. 4).

Рис. 4. Описание источника воздействия программы как системы.

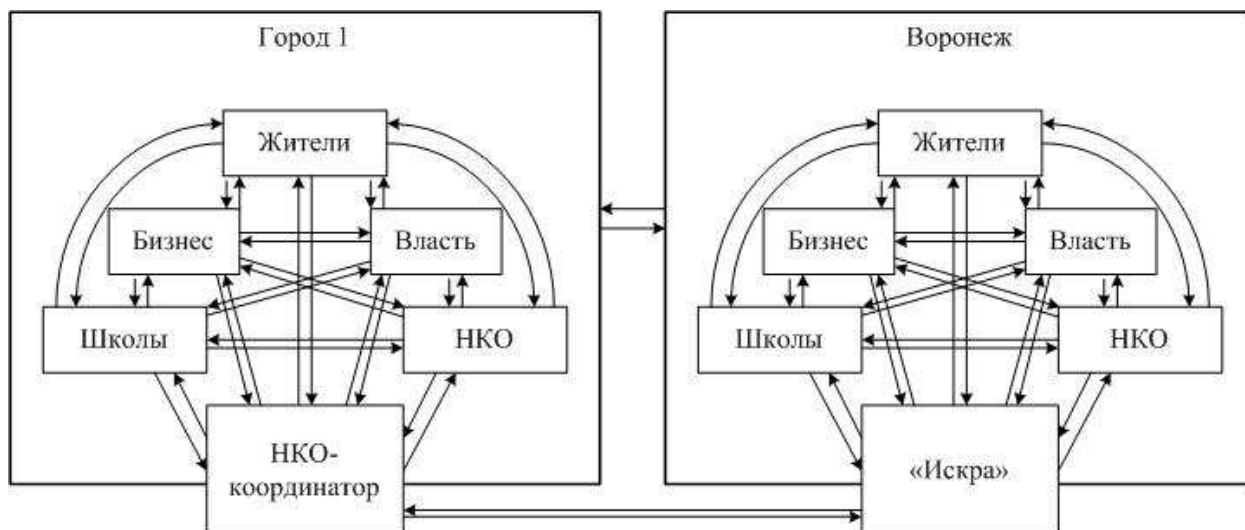


Далее на эту основу можно накладывать самые разные данные, например как проходит управленческая информация, финансовые потоки или обмен информацией. Стрелки взаимосвязей на схеме сейчас не описывают какие-то конкретные механизмы взаимодействия в системе, пока это потенциальные пути, по которым это взаимодействие может пойти.

Поднимемся на ступеньку вверх в иерархии систем. Каждая НКО, участвующая в реализации программы ШМС, является элементом системы сообщества своего города. Городские сообщества можно рассматривать как обособленные друг от друга системы, но при этом все они входят в систему еще более высокого уровня - «сообщество России». Графически это описать можно, например, следующим образом (Рис. 5). Для удобства – и восприятия, и технического исполнения – на схеме я изобразила только два города, а не шесть. Кроме того, так как в систему «источник воздействия программы» входит Агентство США по международному развитию, для рассматриваемой программы актуальной становится и система самого высокого уровня «мировое сообщество», в которой формируются взаимоотношения между Россией и США.



Рис. 5. Описание фрагмента системы более высокого уровня.



### Описание миссии программы

При описании того, что должна сделать программа, очень часто используют модель «дерева целей»: определяют одну главную цель (или миссию программы), и исходя из нее выстраивают иерархическую систему целей. Теория программы<sup>12</sup> описывает миссию программы как вклад, который эта программа должна внести в решение некоторой крупномасштабной проблемы. При применении системного подхода миссии программы удобнее описывать следующим образом: в результате программного воздействия система - объект воздействия должна перейти из некоторого состояния А в некоторое состояние В. Соответственно, при проведении оценки нужно на основании программной документации описать исходное и целевое состояния объекта воздействия.

Документация программы «Школа – местному сообществу» позволяла описать исходное и целевое состояния достаточно подробно. Традиционно отечественная школа ощущает себя «фабрикой» по наполнению учеников определенными знаниями, умениями, навыками и ценностями. И местное, городское и национальное сообщества, с точки зрения такой школы, - только лишь источник ресурсов. То есть сообщества должны дать школе детей, бюджетное финансирование, родительские взносы, спонсорскую помощь, а также возможности для проведения учебных и воспитательных мероприятий, а школа взамен дает выпускников, в которых «вложена» программа среднего образования. В рамках такой системы представлений, например, помощь ветеранам – это инструмент воспитания у детей патриотизма, а стало ли от этой помощи лучше самим ветеранам не столь важно.

Программа ШМС ставила перед собой цель «перевести» школы–участницы в состояние, когда школа ощущает себя не только образовательным учреждением, но и активным агентом изменений в местном сообществе. Она продолжает привлекать ресурсы из местного сообщества, но использует их не только на свои внутренние нужды, но и на решение проблем местного сообщества. В этом состоянии школа владеет технологиями социального проектирования и установления равных партнерских отношений с другими членами местного сообщества. В рамках этой системы представлений помогать ветеранам нужно, чтобы сделать их жизнь лучше, а если школьники при этом еще чему-то и научатся – дополнительный плюс.

<sup>12</sup> Кузьмин, А. Что такое программа или проект. - «Оценка программ: методология и практика», 2009, стр. 11.

Таким образом, программа должна была создать новые свойства системы «школа» и новые механизмы взаимодействия между школой и другими элементами системы «сообщество микрорайона».

Табл. 1. Исходное и целевое состояния объекта воздействия программы ШМС.

	Исходное состояние	Целевое состояние
Система «школа»	Школа ощущает себя «фабрикой» по наполнению учеников знаниями.	Школа ощущает себя одновременно как образовательным учреждением, так и активным агентом изменений в местном сообществе.
	Школа не знакома с технологией социального проектирования.	Школа владеет технологией социального проектирования и имеет опыт ее успешного применения.
	Школа не знакома с технологией установления партнерских отношений с другими членами местного сообщества.	Школа владеет технологией установления партнерских отношений с другими членами местного сообщества и имеет опыт ее успешного применения.
Система «сообщество микрорайона»	Школа привлекает ресурсы местного сообщества только для решения образовательных задач.	Школа привлекает ресурсы местного сообщества как для решения образовательных задач, так и для решения проблем местного сообщества.

### Описание механизма воздействия программы

Программа ШМС должна была выработать у школ-участниц новую устойчивую модель поведения. В основу механизма воздействия программы была заложена модель поэтапного изменения поведения и принципы социального маркетинга. Согласно данной модели люди меняют свое поведение в несколько этапов<sup>13</sup> (Рис. 6). Сначала идет предварительное накопление информации, при этом люди еще не думают о том, что им нужно изменить свое поведение. Следующий этап – сознательное осмысление информации и размышления о том, нужно ли менять свое поведение. За ним – этапы принятия решения начать использовать новую модель поведения и фактической реализации этого решения. Затем наступает этап поддержания, когда новая модель уже используется, но еще не стала автоматической, поэтому возможен отказ от нее и возврат к старой модели поведения. При этом человек или группа людей могут вернуться на этап размышления, а могут и совсем отказаться от новой модели поведения. Если же этап поддержания будет пройден успешно, то новое поведение становится устойчивым. На языке системного подхода можно сказать, что система пришла в новое устойчивое состояние.

Социальный маркетинг занимается тем, как «продать» людям новые модели поведения в социуме. Чтобы добиться успеха, нужно «упаковать» новое поведение так, чтобы оно казалось привлекательным тем, кому вы его предлагаете. Кроме того, нужно максимально убрать барьеры, мешающие применению новой модели поведения.

<sup>13</sup> См., например, <http://www.addictioninfo.org/articles/11/1/Stages-of-Change-Model/Page1.html>

Рис. 6. Модель поэтапного изменения поведения.



Механизм воздействия программы ШМС (то есть совокупность действий и ожидаемых результатов) был довольно сложным. Здесь я приведу только часть его.

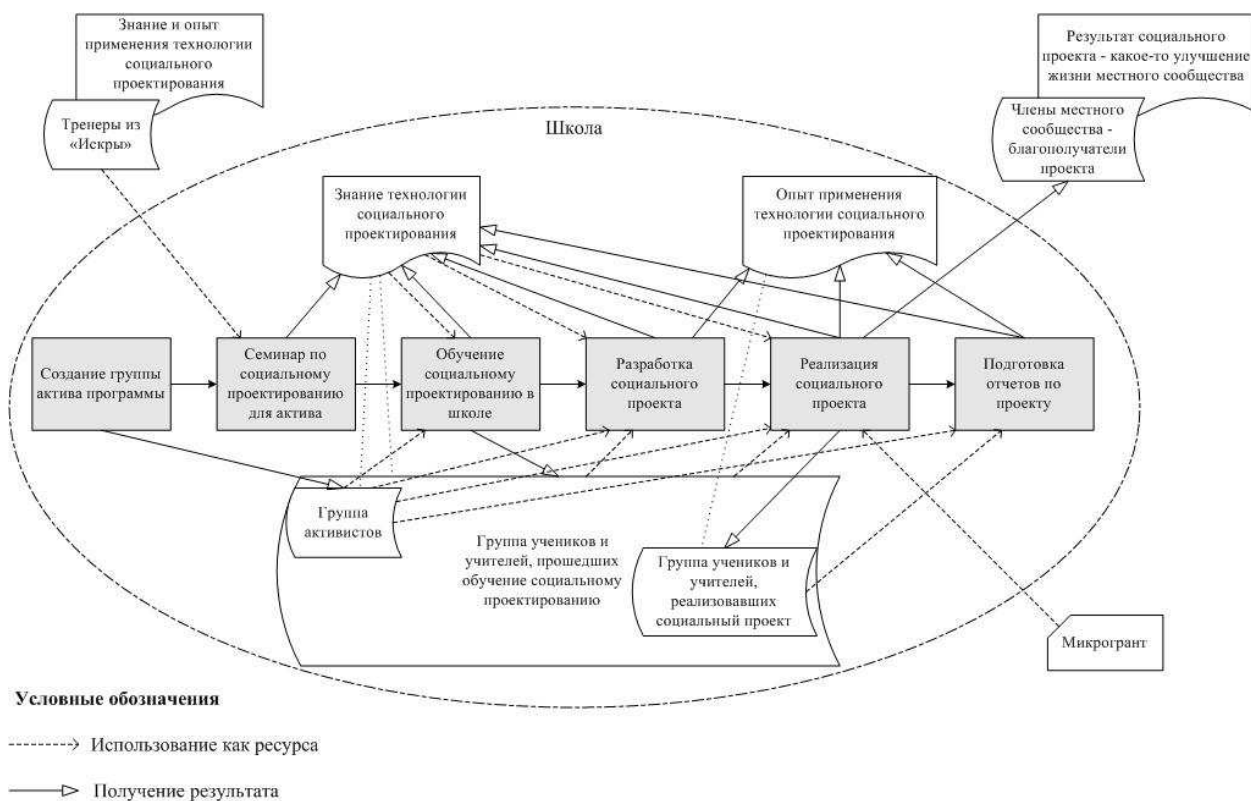
Каждая школа-участница должна была последовательно выполнить следующие действия. Сотрудник, ответственный за участие в программе, должен был создать группу из трех учеников и еще двух взрослых – учителя и сотрудника администрации. Эта группа затем принимала участие в выездном городском семинаре по социальному проектированию. Семинар проводил директор или специалист программы из «Искры». Затем члены группы должны были провести обучение социальному проектированию у себя в школе для желающих учеников, учителей и сотрудников администрации. Затем школа должна была разработать один или несколько социальных проектов, направленных на решение какой-то проблемы местного сообщества силами самих школьников и учителей, и подать их через координатора программы в своем городе в «Искру» на конкурс микрогрантов. Согласно договору об участии в программе ШМС, который заключала с «Искрой» каждая школа-участница, школа гарантированно получала один микрогрант, который можно было использовать на приобретение необходимых материалов. Школа должна была реализовать проект, получивший микрогрант, и затем подготовить и представить содержательный и финансовый отчеты в «Искру» через координатора программы в своем городе.

Схематически механизм воздействия программы можно описать, например, следующим образом (Рис. 7). На данной схеме приведены действия, ожидаемые результаты каждого действия, а также используемые для каждого действия ресурсы. Результаты представлены в двух аспектах. С одной стороны, цели проекта описаны как создание знаний и опыта. Поэтому на схеме указано, результатом каких действий являются эти знания и опыт. С другой стороны, из описания программных действий видно, что в школе формируется группа носителей этих знаний и опыта.

Конечно, при описании результатов в виде схемы лучше было бы не разделять носителей знаний и сами знания, но у меня не получилось сделать это так, чтобы схема была читабельной. Поэтому на предлагаемой схеме они визуальны разделены, хотя в жизни они, конечно же, тесно связаны.

Такое визуальное разделение можно в какой-то мере считать недостатком предлагаемой схемы. С другой стороны, данный вариант описания позволяет наглядно представить то, что результат одного действия может служить ресурсом для другого действия. И на ней видно, какие действия формируют группы, а какие – знания и опыт.

Рис. 7. Описание фрагмента механизма воздействия программы ШМС.



### Использование описания программы как системы в процессе сбора и анализа данных

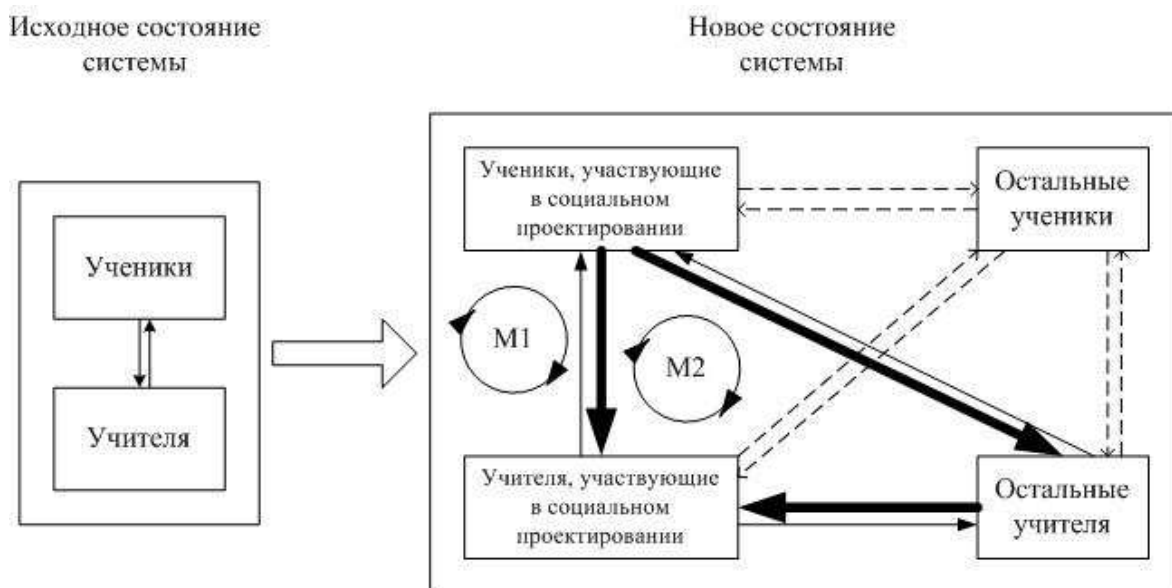
Полученное описание программы как системы служит в качестве основы, на которую я в процессе оценки накладываю получаемую информацию. И в процессе сбора данных я стараюсь выяснить, как реагировал на то или иное воздействие не только элемент системы, на который это воздействие направлено непосредственно, но и все другие элементы. Это позволяет получить более полное представление о том, как работает программа.

Пример из программы ШМС. Под воздействием программы в школах произошла дифференциация учеников и учителей на тех, кто участвовал в социальном проектировании, и тех, кто не участвовал. И появились новые механизмы обратной связи (Рис. 8). Например, оказалось, что ученики, которые начинают заниматься социальным проектированием, быстро входят во вкус, и начинают предлагать учителям, которые участвуют в социальном проектировании, делать все новые и новые проекты. Таким образом процесс накопления опыта применения социального проектирования в школе ускоряется (М 1 на рис. 8).

Учителя, которые в момент начала внедрения в школе социального проектирования не стали им заниматься, поначалу относились к тем, кто делает социальные проекты для сообщества, настороженно-неодобрительно. Если обобщить, что люди говорили в интервью в процессе оценки, суть этого отношения можно определить примерно так: глупо делать что-то, что не входит в твои обязанности, да еще и бесплатно. Но далее, по

мере того, как эти учителя наблюдали за детьми, которые занимаются социальным проектированием, настороженно-негативное отношение сменялось интересом, и учителя начинали переходить в группу тех, кто занимается оценкой. Иначе говоря, накопление успешного опыта социального проектирования у учеников приводило к увеличению размера группы учителей, участвующих в социальном проектировании (М 2 на рис. 9).

Рис. 8. Пример трансформации системы под воздействием программы.



Хочу отметить, что обнаружить какой-то механизм обратной связи еще не значит обнаружить его причину. А так как время и ресурсы на проведении оценки ограничены, не всегда будет возможность эту причину не только найти, но даже попытаться ее поискать.

### **Преимущества и ограничения использования системного подхода при проведении оценки**

На мой взгляд, системный подход хорошо работает, когда целевой группой программы являются несколько однотипных объектов (людей, организаций) и наблюдается большой разброс результатов. Например, я оценивала программу, в рамках которой молодых людей приглашали на семинары по технологии социального проектирования с тем, чтобы они потом делали свои проекты. Пройдя обучение, участники сами решали, использовать им полученные знания на практике или нет; никаких обязательств перед программой у них не было. Но если они разрабатывали проект, то могли с ним участвовать в конкурсе микрогрантов на покрытие необходимых расходов (кроме зарплаты). Часть участников программы после обучения даже проектных заявок не стали разрабатывать. А среди реализованных проектов несколько «выстрелили» так, что стали значительными событиями в жизни местного сообщества. Значительных различий между самим молодыми людьми - например, по уровню образования или общей энергичности - не было. Зато были существенные различия между кругами контактов этих молодых людей, то есть системами, в которые они входили. Например, молодой человек, который сделал самый значительный социальный проект, работал в бюджетной организации, руководитель которой горячо поддерживал идею социального проектирования и предоставил для реализации проекта ресурсы своего учреждения. У другого молодого человека были тесные связи с техническим экспертом, который помог ему в разработке проекта и привлечении ресурсов. Если же у молодого человека не было тесных связей с

кем-то, кто мог ему помочь в реализации проекта, то в большинстве случаев даже до написания проектной заявки дело не доходило.

Ситуацию, с которой было бы нельзя использовать системный подход, я себе представить не могу. Скорее можно говорить о том, что в одних ситуациях можно использовать более простые модели, а в других придется применять более сложные, но это тема для отдельной статьи.

### **Как системный подход к оценке соотносится с «несистемным»**

В данном случае под «несистемным» подходом я имею в виду совокупность различных подходов к оценке программ, которые формально не используют системный подход. Подходов таких множество, но, на мой взгляд, у них есть три общих положения. Первое - что у каждой программы есть некоторая совокупность заинтересованных сторон (стейкхолдеров): например, сотрудники программы, благополучатели, доноры и т.д. Второе – что при проведении оценки необходимо учитывать контекст, то есть совокупность условий, в которых реализуется программа, и контекст может влиять на ход программы. И, наконец, третье – что при проведении оценки нужно использовать теории или модели программы. В настоящее время наиболее часто применяется логическая модель (ресурсы → действия → непосредственные результаты → опосредованные результаты → влияние). Однако она далеко не единственная. Например, международная организация ACT Development в 2009 году насчитала 24 модели программ, которые используются как альтернатива логической<sup>14</sup>.

Системный подход, на мой взгляд, данным положениям не противоречит. Он расширяет наши представления о программе, предлагая рассматривать ее как часть более масштабных систем. Он также добавляет новые «направления» воздействия: например, не только контекст влияет на программу, но и сама программа влияет на условия, в которых она реализуется. Кроме того, принцип множественности описания каждой системы предлагает использовать не одну, а несколько моделей или теорий программы. Соответственно, нет нужды спорить, какая модель лучше. Вместо этого системный подход предлагает смотреть, какие аспекты программы описывает и помогает понять та или иная модель.

---

<sup>14</sup> ACT Development (2009) A guide to assessing our contribution to change, ACT Development Impact Project Working Group. <http://www.actdevelopment.org/files/IA-Guide-eng-v1.pdf>