

## Hellenic Evaluation Society Review

No 1 (2017)

HELLENIC EVALUATION SOCIETY REVIEW - ISSUE 1



**Η εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων**

*Δήμητρα Ιωάννου*

doi: [10.12681/eea.40207](https://doi.org/10.12681/eea.40207)

# Η εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων

**Δήμητρα Ιωάννου**

*Διδάκτωρ Κοινωνιολογίας Πανεπιστημίου Στρασβούργου*

## Περίληψη

Το άρθρο πραγματεύεται το θέμα της αξιολόγησης στη βάση της θεωρίας της αλλαγής, η οποία συνίσταται στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση δράσεων αναφορικά με μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους. Προσεγγίζει βασικά ερωτήματα ως προς το ρόλο της αξιολόγησης στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών και στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων τους. Γίνεται αναφορά στις επιδράσεις της θεωρίας της αλλαγής, οι οποίες μπορεί να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο σε όλα τα επίπεδα της παρέμβασης, από την υλοποίηση μιας δράσης ή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος, ως τη χάραξη στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης. Αντιμετωπίζει την αξιολόγηση ως μια διαρκή διαδικασία ανατροφοδότησης των συστημάτων λήψης αποφάσεων, μέσω της διάκρισης του προσδοκώμενου από το πραγματικό ή το δυνητικά εφικτό, μέσα από τη δυναμική της κριτικής θεωρίας και της μελέτης των επιπτώσεων κάτω από το πρίσμα των αντικειμενικών συνθηκών μέσα στις οποίες υλοποιούνται οι αναπτυξιακές παρεμβάσεις, και η οποία μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά στην οικοδόμηση εφικτών, ευπροσάρμοστων και αυτοσυντηρούμενων αναπτυξιακών σχεδίων και μεταρρυθμίσεων.

**Λέξεις-κλειδιά:** θεωρία της αλλαγής, αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών, μεικτές μέθοδοι αξιολόγησης, αξιολόγηση επιπτώσεων

## Εισαγωγή

Ένα κοινό στοιχείο κάθε αναπτυξιακής προσπάθειας, σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, από τη διαχείριση των φυσικών πόρων, τις επενδύσεις, την τεχνολογία έως την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, την εκπαίδευση και τον πολιτισμό, είναι η επίτευξη αλλαγών, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη ή μικρότερη επίδραση, θετική ή αρνητική, στα ισχύοντα δεδομένα. Το ερώτημα που τίθεται εξ' αρχής είναι, πώς μπορούν να αξιολογηθούν η επίδοση και η επίδραση μιας παρέμβασης με τρόπο σαφή, δυναμικό, αξιόπιστο και ευέλικτο. Η διερεύνηση των θεωριών της κοινωνικής αλλαγής και των διαφορετικών προσεγγίσεων στη διατύπωση αναπτυξιακών στρατηγικών, με βάση τις μακροοικονομικές θεωρίες της ανάπτυξης, οδηγεί συχνά σε περίπλοκες αναλύσεις, χωρίς την απαραίτητη τεκμηρίωση όλων των διαστάσεων που καθορίζουν τις επιπτώσεις μιας παρέμβασης. Είναι λοιπόν απαραίτητη η ενθάρρυνση της ανάπτυξης κριτικής σκέψης τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην υλοποίηση αλλά και κυρίως, στην αξιολόγηση κάθε αναπτυξιακής δραστηριότητας. Σε αυτή την ευέλικτη προσέγγιση αποσκοπεί η θεωρία της αλλαγής, με στόχο την αξιοποίηση του πλούτου διαθέσιμων στοιχείων και δεδομένων, για να

υποστηρίζει και να εξασφαλίσει ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα κατανοήσουν και θα λάβουν υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επιπτώσεων.

Η θεωρία της αλλαγής απασχολεί όλο και περισσότερο τους μελετητές και τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, δεδομένου ότι, μετά από δεκαετίες ανάπτυξης συστημάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης, υπάρχει πλέον διαθέσιμη πληθώρα δεδομένων για όλα τα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης μιας στρατηγικής. Παράλληλα, έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό η απαραίτητη ευαισθητοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών, για την ανάγκη μελέτης των κοινωνικών, οικονομικών, περιβαλλοντικών, και άλλων επιπτώσεων, από μια αναπτυξιακή δράση ή επένδυση. Ωστόσο, ένα σημαντικό στοιχείο που απουσιάζει από την τεκμηρίωση, είναι η επαρκής διασύνδεση των στόχων με τις πρακτικές αξιολόγησης, ειδικότερα αναφορικά με την αξιολόγηση των επιπτώσεων. Ιδιαίτερα δε, όταν η αξιολόγηση αναφέρεται σε παρεμβάσεις αποφασιστικής σημασίας για τους ανθρώπους, τις κοινωνίες και το περιβάλλον, όπως είναι οι επενδύσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της οικονομίας, την προώθηση της τεχνολογίας, την ανάπτυξη και την ευημερία, και τη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων.

Το άρθρο αυτό φιλοδοξεί να αναδείξει τη σημασία της θεωρίας της αλλαγής, αλλά και τη δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής της, σ'ένα ευρύ φάσμα αξιολογήσεων που αφορούν κυρίως στρατηγικές και παρεμβάσεις αναπτυξιακού χαρακτήρα.

## Τι είναι η θεωρία της αλλαγής;

Η θεωρία της αλλαγής είναι μια διαρκής κριτική προσέγγιση της αλλαγής και των τρόπων με τους οποίους αυτή επιτυγχάνεται. Αντλεί σε μεγάλο βαθμό στοιχεία από την αξιολόγηση των επιπτώσεων, ενώ εξετάζει παράλληλα τις εκροές και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή μιας παρέμβασης ώστε να οριοθετήσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξη του στόχου της αλλαγής. Παράλληλα, λαμβάνει υπόψη το γενικότερο περιβάλλον της αλλαγής και της διασύνδεσής του με τους στόχους και τα αποτελέσματα της παρέμβασης. Μέσω αυτής της διάστασης, η οποία συντάσσεται σε μεγάλο βαθμό με την κριτική θεωρία, υπάρχει πεδίο εφαρμογής καινοτόμων προσεγγίσεων στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση στρατηγικών παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη αλλαγών στο περιβάλλον τους.

## Διάγραμμα 1. Η θεωρία της αλλαγής σε απλοποιημένο διάγραμμα ροής



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Η εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής, μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της διατύπωσης ξεκάθαρων και μετρήσιμων στόχων, και στο σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων. Τείνει να εφαρμόζεται όλο και περισσότερο από ένα ευρύ φάσμα διεθνών οργανισμών, κυβερνήσεων, κοινωνικών εταίρων, από οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, μη κυβερνητικές οργανώσεις και άλλους φορείς που στηρίζουν και υλοποιούν αναπτυξιακές παρεμβάσεις. Ως μέθοδος εξέτασης της συνάφειας αιτίας-αποτελέσματος, προσφέρει τη δυνατότητα σαφούς διάκρισης μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων (πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά το πέρας της υλοποίησης μιας παρέμβασης) και προσφέρει στα ενδιαφερόμενα μέρη τη δυνατότητα έγκαιρης λήψης αποφάσεων σχετικά με τακτικές, στρατηγικές ή διορθωτικές δράσεις, ώστε να επιτύχουν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Ως διαδικασία επαναπροσδιορίζει τη χρήση της αξιολόγησης, αντλώντας στοιχεία από αυτή, με στόχο να απαντήσει σε ένα και μόνο βασικό ερώτημα, κατά πόσο οι δράσεις μιας πρωτοβουλίας αποδίδουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Τα συστατικά στοιχεία της θεωρίας της αλλαγής, όπως και οι μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις, είναι απολύτως προσδιορίσιμα για όλους τους τύπους στρατηγικών παρεμβάσεων και για όλα τα πεδία στα οποία επιδιώκεται η αλλαγή. Η «θεωρία» σε αυτό το πλαίσιο δεν είναι μια αφηρημένη έννοια, αλλά αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση για την πιθανή, επαληθεύσιμη πορεία προς την αλλαγή, η οποία μπορεί να κατευθύνει τις παρεμβάσεις και να βοηθήσει στο να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις της. Παρέχει επίσης το πλαίσιο διαμόρφωσης ενός οδικού χάρτη κι ενός πλαισίου καταγραφής και παρακολούθησης της προόδου με την πάροδο του χρόνου (Kubisch, 1997).

## Διάγραμμα 2. Στοχοθέτηση και σύστημα διαχείρισης & αξιολόγησης στο πλαίσιο της θεωρίας της αλλαγής



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Μεταξύ των διαφορετικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί για την ανάλυση των επιπτώσεων, διακρίνεται κυρίως η εξέταση των παρεμβάσεων υπό το πρίσμα μιας γραμμικής αποτύπωσης της πορείας υλοποίησης με όρους εκροών-αποτελεσμάτων-

επιπτώσεων, ή εστιάζοντας στη διάρθρωση λογικών αλληλουχιών, οι οποίες οδηγούν στις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αλλαγές (συχνά ξεκινώντας από ένα γενικό όραμα). Συχνά λόγω έλλειψης χρόνου ή πόρων, ή και γιατί οι ίδιες οι στρατηγικές εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμα οφέλη, δεν εξετάζονται στην πληρότητά τους οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν σε άλλα επίπεδα, είτε ως προϋποθέσεις, είτε στο πλαίσιο της διαχείρισης των επιπτώσεων. Αυτό θα απαιτούσε να καθορίζεται εξ' αρχής με σαφήνεια το σκεπτικό πίσω από τις επιδιωκόμενες αλλαγές, να γίνεται πλήρης χαρτογράφηση μέσω διαγραμμάτων ροής, που εξηγούν τις διαδρομές της αλλαγής και την ανάπτυξη δεικτών σε κάθε επίπεδο της αλλαγής. Ως προϋπόθεση και ως αποτέλεσμα των παραπάνω, προκύπτει μια συστηματική προσέγγιση του αναπτυξιακού μοντέλου, η οποία λαμβάνει υπόψη το σύνολο των παραγόντων εντός και εκτός του πλαισίου της παρέμβασης, που μπορεί να οδηγήσουν στην επιτυχία ή την αποτυχία της εφαρμογής μιας αναπτυξιακής στρατηγικής, ενώ παράλληλα θα επιδιώξει και στόχους σε διαφορετικά περιβάλλοντα και πλαίσια της επιδιωκόμενης αλλαγής.

Η ποιότητα των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής εξαρτάται λοιπόν από μια πλειάδα παραγόντων, οι οποίοι θα καθορίσουν και τη δυνατότητα εφαρμογής αυτής της προσέγγισης. Από την εμπειρία σε διεθνή αναπτυξιακά προγράμματα, τα βασικά πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της είναι τα ακόλουθα (James, 2011):

- Ανάπτυξη κοινής κατανόησης των παρεμβάσεων και επίλυση διαφορών
- Ενίσχυση της σαφήνειας, της αποτελεσματικότητας και της στόχευσης των παρεμβάσεων
- Ανάπτυξη ενός πλαισίου παρακολούθησης, αξιολόγησης και γνώσης, σε ολόκληρο τον κύκλο του προγράμματος
- Βελτίωση της εταιρικής σχέσης με τον προσδιορισμό στρατηγικών εταίρων και την υποστήριξη ανοιχτών διαβουλεύσεων
- Υποστήριξη της οργανωτικής ανάπτυξης σύμφωνα με τη βασική στόχευση και τις προτεραιότητες που έχουν καθοριστεί
- Χρήση της θεωρίας της αλλαγής για την σαφέστερη επικοινωνία των αποτελεσμάτων της παρέμβασης προς τρίτους, και για τη σύνταξη εκθέσεων αναφοράς
- Ενδυνάμωση των ατόμων ώστε να συμμετέχουν πιο ενεργά στην υλοποίηση των παρεμβάσεων

Η θεωρία της αλλαγής λειτουργεί συμπληρωματικά με το λογικό πλαίσιο μιας παρέμβασης και συμβάλλει στην βελτίωση και εμπάθυνσή του, ενώ παράλληλα παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σύνταξης του οδικού χάρτη μιας παρέμβασης. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην καλύτερη ανάγνωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος της αλλαγής και τη διερεύνηση των υποθέσεων εργασίας, να αξιολογήσει τα στοιχεία (evidences) των αποτελεσμάτων και επιπτώσεων.

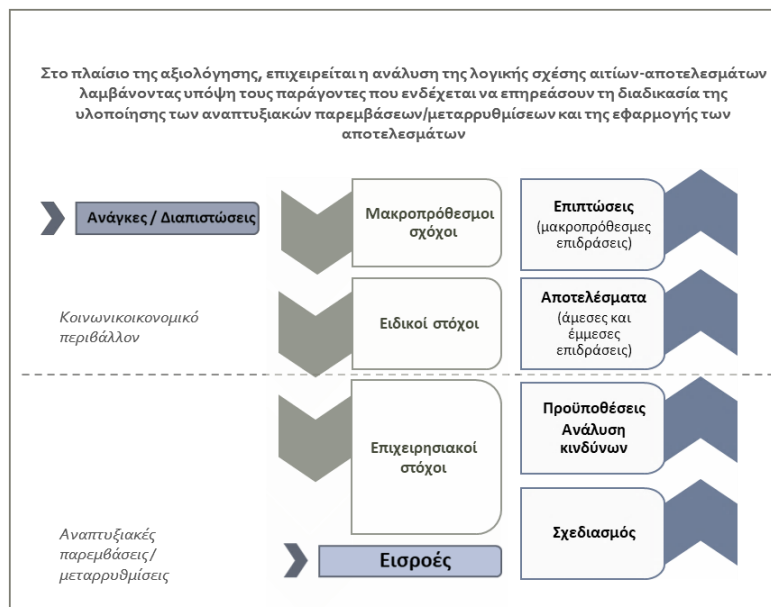
### **Σύνδεση της θεωρίας της αλλαγής με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση**

Ενώ τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σταθερή πρόοδος στην αξιολόγηση των επιπτώσεων, οι πρακτικές αξιολόγησης, ειδικότερα στην Ελλάδα, εξακολουθούν να επικεντρώνονται στη μελέτη των εισροών και των εκροών/αποτελεσμάτων, παραλείποντας ή προσεγγίζοντας μόνο μερικώς, την ανάλυση των επιδιωκόμενων μεσομακροπρόθεσμων στόχων και καταλήγοντας σε συνήθως ασαφή συμπεράσματα και συστάσεις.

Ως εργαλείο σχεδιασμού και αξιολόγησης, η προσέγγιση της θεωρίας της αλλαγής μπορεί να συμβάλλει ώστε οι φορείς λήψης αποφάσεων και οι φορείς υλοποίησης των παρεμβάσεων, να εστιάζουν τη δράση τους λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο και το περιβάλλον της επιδιωκόμενης αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο θα αντιμετωπίσουν παράλληλα και τις ανάγκες προώθησης της στοχευμένης δημιουργίας ή ενεργοποίησης δικτύων και συνεργασιών μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων, υποστήριξης οργανωσιακών αλλαγών και διευκόλυνσης του συντονισμού και της επικοινωνίας μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των αναπτυξιακών παρεμβάσεων παράγει πλέον πληθώρα στοιχείων. Δυστυχώς μόνο μέρος αυτών είναι ουσιαστικά αξιοποιήσιμα, δεδομένου ότι αφ' ενός δεν συλλέγονται πάντοτε με στόχο να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερωτήματα ως προς τη στοχοθεσία των στρατηγικών των παρεμβάσεων, και αφ' ετέρου, δεν επιδεικνύουν σαφή εστίαση στα αποτελέσματα. Παρατηρείται παράλληλα ότι σπάνια συνάδουν με τη μεθοδολογία και το πλαίσιο συλλογής γενικότερων στατιστικών στοιχείων από τους αρμόδιους φορείς. Επιπλέον, τα συστήματα παρακολούθησης, όπου υφίστανται, δεν είναι πάντοτε πλήρως εναρμονισμένα με τη στρατηγική στόχευση των παρεμβάσεων και τις απαιτήσεις της αξιολόγησης. Εντούτοις, είναι πλέον ευρύτερα διαδεδομένη η κατανόηση του κομβικού ρόλου των συστημάτων διαχείρισης και παρακολούθησης στην παροχή ουσιαστικής πληροφόρησης, τόσο στους διαχειριστές και τους αξιολογητές των παρεμβάσεων, όσο και στους υπευθύνους για τη χάραξη πολιτικής, ώστε να επιτευχθεί το ζητούμενο, που δεν είναι άλλο, από την χάραξη στοιχειοθετημένων πολιτικών (evidence-based policy making). Η θεωρία της αλλαγής προσφέρει ως προς αυτό το σκοπό, ένα βασικό πλαίσιο για τη στοχοθεσία των στρατηγικών και τη διαμόρφωση των συστημάτων παρακολούθησης, μέσω της λογικής σχέσης αιτίων-αποτελεσμάτων, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα προσαρμογής του λογικού πλαισίου (Evalsed, 2013) στην προσέγγιση της θεωρίας της αλλαγής.

### Διάγραμμα 3. Ανασυγκρότηση του λογικού πλαισίου μιας παρέμβασης



Πηγή: Evalsed 2013, ίδια επεξεργασία

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση στη βάση των επιδόσεων, είναι ένα βασικό προαπαιτούμενο της θεωρίας της αλλαγής και υπαγορεύει την αναγκαιότητα διαμόρφωσης του πλαισίου προγραμματισμού και διαχείρισης, με στόχο την διάθεση των πόρων για την επίτευξη μετρήσιμης προόδου αναφορικά με την υλοποίηση των αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση συνάδει με τη διαχείριση βάσει στόχων (Vedung, 1997), η οποία ενσωματώνει τρία χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θεωρείται ότι αποτελούν ορθή πρακτική διαχείρισης: καθορισμός σαφών στόχων που οδηγούν σε αποτελέσματα, συμμετοχή επιτελικών στελεχών στη λήψη αποφάσεων και συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ο προσανατολισμός της διαχείρισης στα αποτελέσματα, μπορεί επομένως να επιτευχθεί μέσω μιας διαδικασίας σε τρία στάδια (Wholey, 2003), καθένα από τα οποία απαιτεί μια σειρά αλληλεπιδράσεων: (1) συμφωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με την ανάπτυξη στοχοθεσίας προσανατολισμένης στα αποτελέσματα, (2) παρακολούθηση και αξιολόγηση σε τακτική βάση, της προόδου επίτευξης ή των αποκλίσεων από τους στόχους, και (3) ανάλυση επιδόσεων με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ενίσχυση της λογοδοσίας προς τους ενδιαφερόμενους φορείς και το ευρύ κοινό.

Έτσι, η θεωρία της αλλαγής αξιοποιεί τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων σε μια διαρκή διαδικασία ανατροφοδότησης των συστημάτων λήψης αποφάσεων, αναλύοντας όλες τις αιτιώδεις σχέσεις που διακρίνουν το προσδοκώμενο από το πραγματικό ή το δυνητικά εφικτό.

## Συμπεράσματα

Ως μέθοδος σχεδιασμού και αξιολόγησης, η θεωρία της αλλαγής είναι μια μορφή κριτικής θεωρίας, η οποία ορίζει μακροπρόθεσμους στόχους, τους οποίους διατυπώνει παράλληλα με τον προσδιορισμό των απαραίτητων προϋποθέσεων για την υλοποίησή τους. Η εφαρμογή της αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία μπορεί να προσδώσει σε κάθε αξιολογητική διαδικασία ένα στιβαρό επιχείρημα για τη διατύπωση ρεαλιστικών και εφαρμόσιμων προτάσεων βελτίωσης μιας παρέμβασης, στο πλαίσιο της οικοδόμησης σταθερών και ρεαλιστικών αναπτυξιακών ή μεταρρυθμιστικών σχεδίων και πολιτικών. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι στηρίζεται στην απλή λογική, δίνοντας μέσα από μια πολυεπίπεδη τεκμηριωμένη ανάλυση, σαφείς απαντήσεις σχετικά με το αν, πώς και γιατί, λειτουργεί ή όχι, ένα πλαίσιο στρατηγικών παρεμβάσεων, ή μια μεμονωμένη δράση. Ενσωματώνοντάς τα μέσα στον πραγματικό κόσμο, συμβάλλει στη λήψη καίριων αποφάσεων, οι οποίες στηρίζονται σε μια ρεαλιστική συνέναιση όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Χρησιμοποιώντας το μεθοδολογικό πλαίσιο της θεωρίας της αλλαγής, αποσαφηνίζονται οι στόχοι σύνθετων παρεμβάσεων, με αποτέλεσμα την καλύτερη διαχείριση και την ορθότερη ανάλυση και χρήση των δεικτών. Σημειώνεται ότι μια σωστά σχεδιασμένη προσέγγιση στη βάση της θεωρίας της αλλαγής, δεν απαιτεί μεγάλο αριθμό δεικτών (ακόμα και ένας ανά ενδιάμεσο και μακροπρόθεσμο σχόχο μπορεί να είναι αρκετός) αλλά επιβάλλει τη μέτρησή τους σε περισσότερα χρονικά σημεία και σε περισσότερα επίπεδα. Προϋποθέτει άρτια γνώση των μεθόδων αξιολόγησης, ώστε να επιλέγεται για κάθε δείκτη η ενδεδειγμένη μέθοδος ανάλυσης, καθώς και την ύπαρξη αξιόπιστων συστημάτων διαχείρισης και παρακολούθησης. Όπως όλες οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις, λειτουργεί καλύτερα αν η απόφαση περί της εφαρμογής της έχει παρθεί στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού, ώστε να εξασφαλιστεί εγκαίρως η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων που θα επιτρέψουν την ανάλυση πραγματικών δεδομένων. Είναι

σημαντικό όμως να τονιστεί ότι, όντας μια πολυδιάστατη προσέγγιση, απαιτεί εξ'αρχής, τη συμμετοχή ενός ευρέως φάσματος ενδιαφερομένων.

Η καινοτομία της προσέγγισης της θεωρίας της αλλαγής, είναι ότι αναδεικνύει με σαφήνεια τη διάκριση μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων επί των προαπαιτούμενων της υλοποίησης. Σκοπός της είναι να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα και να επισημάνει τις μελλοντικές κατευθύνσεις στην αξιολόγηση που μπορούν να συμβάλουν στην οικοδόμηση ενός κλάδου που επενδύει σε επιπτώσεις, η οποία είναι ισχυρή, ανθεκτική και αυτοσυντηρούμενη.

## **Βιβλιογραφικές αναφορές**

Clark, H. (2012). Theory of Change: Value added and complementarity with Results-based Frameworks and Scorecards. New York: ActKnowledge technical paper.

EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, European Commission, September 2013

Evergreen, S, D.H., Presenting Data Effectively, Communicating Your Findings for Maximum Impact, Sage, Thousand Oaks, 2014.

Funnell, S. and Rogers, P. (2011) Purposeful Program Theory. Jossey-bass, A Wiley Imprint  
James, C., Theory of Change Review. A report commissioned by Comic Relief. P.5., 2011

Kubisch, A. (1997). Voices from the field: Learning from the early work of comprehensive community initiatives. Washington, DC: Aspen Institute.

Patton, M., Qualitative Research & Evaluation Methods, third edition, Sage, Thousand Oaks, 2001.

Patton, M.Q. (1997) Utilization-focused Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage

Raudenbush, S. & Bryk, A. (2002). Hierarchical linear models: Applications and Data Analysis Methods (Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences) 2nd Edition. Sage

Taplin, D., Clark H., Collins E. and Colby D. (2013). Theory of Change Technical Papers: A Series of Papers to support Development of Theories of change Based on Practice in the Field. ActKnowledge: New York.

Vedung, E., Public policy and program evaluation. Routledge, 2017 (Taylor & Francis, 1997)

Vogel I., Review of the use of 'Theory of Change' in international development, UK Department of International Development, 2012

Weiss, C. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in 'New Approaches to Evaluating Community Initiatives'. Aspen Institute.

Weiss, C. (1998) Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies. Englewood Cliffs

Wholey, J. (2003) 'Using Policy Evaluation to Support Decision Making and Improve Program Performance', Japanese Journal of Evaluation Studies.