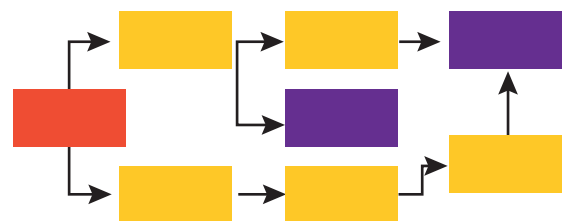


# 변화이론 (Theory of Change) 만들기

New Philanthropy Capital에서 제안하는 변화이론 실천 가이드

엘렌 하리즈, 린지 호지슨, 제임스 노블  
2014년 11월

번역 : 아름다운재단 연구사업팀  
이은진, 이영주





# 목 차

I. New Philanthropy Capital (NPC) 소개	03
II. 주요용어 사전	04
III. 변화이론 소개	06
IV. 변화이론의 이점	07
V. 변화이론 만드는 법	09
1. 과정요약	
2. 접근방법에 영향을 주는 요인들	
3. 사람들 관여시키기	
4. 기존의 증거 사용하기	
VI. 변화이론 나타내는 방법	15
1. CES Planning Triangle©	
2. 논리모델	
3. 아웃컴 체인	
4. 내러티브 변화이론	
5. 변화이론에 세부사항 추가하기	
6. 변화이론 검토하기	
VII. 측정체계 구축을 위한 변화이론 사용법	31
1 단계: 변화이론을 계획한다	
2 단계: 측정대상의 우선순위를 정한다	
3 단계: 수집할 수 있는 증거의 수준을 설정한다	
4 단계: 자료와 도구를 선정한다	
VIII. 배움과 성장을 위한 변화이론 사용법	37
1. 조직의 서비스 발전시키기	
2. 섹터의 발전	
IX. 추가자료	40
X. 참고자료	41



## I. New Philanthropy Capital (NPC) 소개

New Philanthropy Capital(이하 NPC)은 싱크탱크이자 자문기관으로 자선단체와 기부자들 사이의 고유한 위치에서 이들이 최대의 영향력을 발휘할 수 있도록 지원한다. NPC는 자선분야의 가치관과 미션을 원동력으로 모두가 추구하는 결과를 더욱 성공적으로 이룰 수 있도록 이 분야에 엄격성, 명확성, 분석법을 더한다. 또한 기부자들과 같은 동기와 열정으로 전문성, 경험과 성공적인 실적을 기여한다.

- 자선단체들의 영향력을 키운다
- 기부자들의 영향력을 키운다
- 자선단체와 기부자들의 파트너십을 강화한다

### NPC 정보:

#### New Philanthropy Capital

185 Park Street, London SE1 9BL

020 7620 4850

info@thinkNPC.org

Registered charity No 1091450

A company limited by guarantee

Registered in England and Wales No 4244715

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

## II. 주요용어 사전

변화이론을 설계할 때 공통된 언어가 있는 것이 매우 중요하다. 이 보고서에는 NPC에서 사용하는 주요용어 사전이 포함되어있다. 몇몇 개념은 논쟁의 여지가 있기에, 용어를 그대로 적용할 필요는 없다. 이 가이드에서 용어가 의미하는 바를 이해하고, 조직 또는 프로젝트 안에서 변화이론을 개발시킬 때 모두가 공통된 이해를 갖는 것이 가장 중요하다.

- **최종목표** : 프로젝트 또는 조직이 도달하고자 하는 광범위한 사회적 변화
- **중간 아웃컴** : 프로젝트 또는 조직의 활동을 통한 단기적인 변화, 이익, 배움 등. 이러한 단기적인 단계들은 최종목표에 기여하는데, 이용자의 지식, 기술, 태도, 행동의 변화를 포함할 수 있다. 중간 아웃컴을 이해하는 유용한 방법은 프로젝트가 종료된 이후 도달한 아웃컴, 즉 서비스 이용자들이 무엇을 얻게 될지 생각하는 것이다.
- **활동** : 평소 조직 또는 프로젝트가 하는 것 또는 프로젝트를 전달하는 방법. 활동은 조직 또는 프로젝트의 통제 하에 있다.
- **투입** : 팀 또는 조직이 활동을 수행하기 위해 프로젝트에 들어가는 자원
- **산출** : 조직 또는 프로젝트의 활동의 결과로 생산되는 제품, 서비스 또는 시설. 대부분 양적으로 나타낼 수 있다. 예: 이용자 수, 서비스 이용자가 받은 세션 횟수, 프로젝트와 접촉한 정도.
- **조력자** : 조직 또는 프로젝트의 업무가 성공적으로 이뤄지기 위해 필요한 또는 없어야 하는 조건 또는 요인. 조력자의 존재 또는 부재가 프로젝트를 돕거나 방해한다. 조력자에는 두 종류가 있다:
  - **내부 조력자** : 변화이론이 적용되기 위해 조직 내에 존재해야 하는 조력자들. 대부분 조직 또는 프로젝트의 통제 하에 있다. 내부 조력자는 조직이 업무를 하는 방법을 설명해준다(서비스의 질, 직원들의 관계와 가치관 및 태도 등).

- **외부 조력자** : 변화이론이 적용되기 위해 외부 환경에 존재해야 하는 조력자들. 대부분 조직 또는 프로젝트의 직접적인 통제 밖에 있다. 외부 조력자는 조직이 업무를 하는 맥락을 설명해준다(사회·문화·경제·정치적 요인들, 법률, 규정, 타 조직과 일하기 등).
- **증거** : 이미 갖고 있는 정보 또는 확보할 예정인 정보로 변화이론을 뒷받침하거나 시험하는데 필요하다.
- **가정** : 프로젝트가 이뤄질 모습, 관계되는 사람들, 맥락 이면의 신념들. 논리모델(logic model)과 변화이론에 함축적으로 포함되는 경우가 있지만 명확하게 언급하는 것이 좋을 수도 있다.
- **변화이론 용어와 관련하여 유용한 사이트:**

<http://www.jargonbusters.org.uk/>

<http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/glossary/#2>

### III. 변화이론 소개

변화이론은 다루고자 하는 욕구, 이끌어 내고자 하는 변화(아웃컴)와 하고자 계획한 것(활동)을 설명하는데 도움이 되는 도구다. 이 접근방법은 서비스 제공 자선단체부터 캠페인 수행 조직과 기부자까지 모든 형태와 규모의 조직에서 사용할 수 있다.

변화이론을 다이어그램이나 차트로 설명하는 경우가 많은데, 변화이론의 전체 과정은 이보다 더 많은 내용을 포함한다. 변화이론은 업무를 둘러싼 가정과 조력자를 고려하여 분명하게 표현하는데 도움이 되고, 하고자 하는 활동이 원하는 아웃컴을 이끌어 낼 수 있는 이유를 설명한다. 또한, 명확한 목표와 전략을 세우고 계획이 증거에 의해 뒷받침 되는지 탐색하도록 한다. 변화이론 과정이 끝나면 조직 또는 프로젝트가 달성하고자 하는 사안이 명확해지고 이를 실행하기 위한 전략이 생긴다.

변화이론은 자선단체, 기부자, 사회적 목적을 가진 조직에게 큰 이익이 될 수 있다. 이렇게 작용할 수 있는 점들은 다음 섹션에서 논의하도록 하겠다.

변화이론은 사실 매우 간단한 개념이다. 우리는 일과 삶에서 목표를 성취할 방법에 대한 목적, 목표(objective), 아이디어가 있다. 그러나 이들에 대해 충분히 생각하거나 명확히 표현하고 면밀하게 검토하는데 시간을 들이지 않는다. 변화이론 과정은 가정을 명확히 하여 검증가능하게 한다.

변화이론의 개념 자체는 매우 간단한 반면 접근방법이 여러 개 있어 변화이론의 용어는 혼동될 수 있다. 이 보고서에서는 프로젝트를 뒷받침하는 논리를 명확하게 하는데 도움이 되는 광범위한 접근방법의 차원에서 변화이론이라는 용어를 사용한다. 여기에는 CES Planning Triangle®, 논리모델, 아웃컴 체인, 내러티브가 있다. 그러나 아웃컴 체인 접근만 사용하는 이들도 있다. 변화이론 사용을 고려하는 조직에게는 용어에 얽매이지 않고, 조직의 욕구에 가장 적합한 방법을 사용하는 것이 가장 중요하다.

이 가이드는 변화이론 과정에서 도움이 되고 프로젝트를 더 잘 설계하고 전달하도록 지원해주며 평가와 훈련 과정에 대한 확신을 주는데 목적을 두고 있다.



## IV. 변화이론의 이점

변화이론이 조직의 전략, 측정, 의사소통, 파트너십을 향상하는데 얼마나 도움이 되는지 살펴보도록 하겠다. 각 영역에서 변화이론이 가져오는 이점은 아래와 같다.

### 전략

- **프로젝트와 그 목표들에 대한 공동의 이해를 달성하기 위해 팀이 함께 협업하도록 돕는다** : 변화이론에 동의하는 과정은 조직의 목적과 직원들이 협력해야하는 방법에 대한 다양한 관점과 가정을 파악하는 작업이다. 전략을 함께 발전시키기 위해 변화이론을 사용하면 합의를 도출해 낼 수 있고 직원들에게 동기부여가 되어 장기적 목표에 그들의 업무가 어떻게 기여하고 있는지 보여주고 본인이 그 과정에서 관여하고 있음을 느끼도록 할 수 있다.
- **프로젝트를 더 효과적으로 만든다** : 변화이론은 조직 또는 프로젝트가 달성하고자 하는 사안에 대한 합의된 진술이다. 변화이론은 조직의 활동이 목적에 기여하지 않는 경우를 확인하고 이에 대해 조치를 취할 수 있도록 하며, 성과를 주시하기 위해 필요한 정보가 파악 가능하게 한다.
- **생각하는 과정에서 '블랙박스'를 발견하고 여는데 도움이 된다** : 프로젝트 또는 접근방법을 설계할 때 몇 가지 가정이 그 근간이 될 수 있다. 변화이론 과정은 이러한 숨겨진 가정들을 드러내면서, 일부 가정은 근거가 없거나 시대에 안 맞거나 증거와 일치하지 않은 것으로 나타날 수 있다.

### 측정

- **평가활동을 계획할 수 있도록 측정해야하는(또는 측정하지 않아도 되는) 항목을 결정하는데 도움이 된다** : 어떤 평가는 잘못 이해되고 전략이 부족하다. 변화이론은 수집해야하는 증거의 틀을 마련하여 접근방법에 대해 더 확신을 갖게 한다.

- **팀에게 기존 증거자료를 활용하도록 권장한다** : 특정 분야에서 효과적인 요소들에 관한 새로운 지식은 가장 좋은 변화이론의 명분을 세운다. 이러한 지식은 조직의 데이터 그리고/또는 학계나 정부 같은 곳에서 발표한 연구자료를 통해 이끌어낼 수 있다.
- **귀속 청구에 대한 근거로 작용한다** : 만일 이론을 시험하기 위해 우수한 증거자료를 모아 각 단계별로 해당 목표와 추구하는 변화를 이루었다고 보여줄 수 있다면, 프로젝트가 변화를 가져왔다는 주장에 힘이 실린다.

## 의사소통

- **프로젝트 목표에 대해 신속하게 의사소통 한다** : 변화이론 다이어그램은 활동을 요약하고 기부자 및 위원들을 포함한 이해관계자와 활동에 대해 의사소통을 할 수 있는 깔끔한 방법이다. 조직이 변화이론 과정을 거쳤다는 사실을 이해관계자들이 안다면, 그들은 조직을 지지하는데 더 확신을 가질 수 있다.
- **변화의 과정을 전면에 둔다** : 모든 변화는 '서비스 이용자의 기술 향상' 또는 '캠페인을 통해 장애에 대한 대중인식 개선'과 같이 중간 아웃컴(최종목표를 향해 나아가는 단계들)을 통해 점차적으로 발생한다. 변화이론은 이러한 결과에 중점을 두고 이를 적절히 나타내는데 도움이 된다.

## 협업하는 파트너십

- **협업하는 파트너십을 돕는다** : 다른 조직과 함께 협업하여 변화이론을 발전시키면 역할과 책임을 명확하게 나눌 수 있고 일관성 있는 결과를 확립시킬 수 있다. 이는 특히 법령 조직과 자발적 섹터의 조직 간의 파트너십에 유용하게 작용할 수 있다. 변화이론은 서비스가 무엇을 달성하고 어떻게 달성하는지를 보여주기 때문에 새로운 직원과 자원봉사자를 훈련하고 서비스를 모사하는데 도움이 될 수 있다.

## V. 변화이론 만드는 법

### 1. 과정요약

변화이론을 개발하기 위해서는 먼저 이론을 적용시킬 그룹을 확정하고 그룹의 욕구와 특성을 설정하며, 달성하고자하는 최종목표<sup>1)</sup>를 명확히 해야 한다.

최종목표는 서비스 이용자 또는 수혜자에게서 보고 싶은 변화를 나타내야 하며, 현실적이고 간결해야 한다. 목표가 많아서 안 되고, 가능한 하나만 세우는 것이 좋다. 최종목표는 비교적 장기적이고 분명한 이익이 있어야 하며 기부자와 위원들 또는 지지자들이 자금을 지원하고자 하는 사안이어야 한다. 또한 대상은 욕구와 관련이 있는 집단이어야 하며, 프로젝트 활동과 타당하게 연결되어야 한다. 최종목표는 조직전체로서 명시되어야 하며 지원 대상 및 개별적 프로젝트의 목표와도 맞아야 한다.

최종목표를 고민하는 과정은 프로젝트와 조직이 책임지고 있는 사안과 그 영향력의 범위를 고려하도록 한다. 최종목표로 '재범감소' 또는 '암 이겨내기'와 같은 대목표(grand aim)로 설정할 수 있다. 물론 해당분야에 있는 자선단체들은 이러한 목적을 달성하는데 목표를 두고 있다. 그러나 얼마나 성공하는지는 단체의 통제 밖에 있는 다양한 조건과 요인에 달려있다. 직접 달성한 결과들과 이들이 기여하는 장기적 목표들 사이에 책임선(accountability lines)을 긋는 것이 좋다. 이 가이드에 나오는 차트들은 책임선이 표시되어 있다. 그러나 선을 긋는 지점은 각 조직이 직접 판단하면 된다.

최종 목표(들)를 정했다면, 목표를 달성하는데 필요한 단계나 중간 아웃컴을 거슬러서 연구할 필요가 있다. 이는 서비스 이용자 또는 수혜자가<sup>2)</sup> 경험하는 변화로 최종목표를



그림 1: 변화이론의 요소들

1) '최종목표' 라는 용어를 사용한다. 같은 의미를 가진 용어로 '최종 아웃컴', '장기목표/아웃컴', '비전' 이 있다.

2) 대부분의 프로젝트에서 중간 아웃컴은 서비스 이용자 또는 수혜자의 변화와 관련이 있다. 하지만 전문적인 발전, 파트너십 업무개선, 조직개편과 같이 중간 아웃컴이 직원이나 자원봉사자와 관련된 프로젝트도 있다.

달성하는데 기여한다. 이 절차는 전체 과정 중 가장 중요한 부분이라고도 할 수 있다. 그런데 조직은 그 사이에서 발생해야 하는 변화에 대한 고려 없이 조직의 활동에서 최종목표로 바로 가는 경우가 너무 많다. 변화이론 과정에서 중간 아웃컴은 명시되어야 하며, 프로젝트가 확실하게 영향을 줄 수 있는 사안들이어야 한다. 활동의 규모를 고려해볼 때 아웃컴은 실현가능해야 한다. 이는 단기적이지만 장기목표와 논리적으로 연결되어야 하며 증거에 의해 뒷받침되는 것이 이상적이다.

이 단계에서는 자신이 수행할 변화이론을 어떻게 증명하고 측정할 지에 대한 생각을 일단 하지 않는 것이 중요하다. 프로젝트는 측정할 수 있는 것을 기준으로 디자인해서는 안 되며 변화이론 또한 마찬가지이다. 향후 자료 수집에 대한 질문은 나중까지 남겨두어야 한다.

일단 최종목표와 중간 아웃컴이 결정되면, 조직의 활동이 이러한 목표를 어떻게 달성할 것인지 고려할 필요가 있다. 각 중간 아웃컴을 차례대로 살펴보고 조직의 활동과 어떻게 연결되어 있는지 생각해야 한다. 성공적인 조직활동의 특징을 고려하고 누락된 중간 아웃컴은 없는지 살펴본다.

조력자에 대해 생각해볼 필요가 있다: 프로젝트를 위해 필요한 조건이나 요소는 무엇인가. **내부 조력자**는 변화이론을 위해 조직 내부에 존재할 필요가 있다. 내부 조력자는 대개 통제가능하며, 조직이 어떻게 일을 수행하고 있는지 설명해 준다(예시 : 서비스의 질, 관계, 실무자 태도와 가치). **외부 조력자**는 변화이론을 위해 외부환경에 존재해야 하며 대개 통제를 할 수 없다. 외부 조력자는 사회적, 문화적, 경제적, 정치적 요소 그리고 법, 규제, 다른 조직과의 일 등 조직이 활동하는 맥락을 설명한다.

이 과정에서 변화이론과 관련된 이미 존재하고 있는 **증거**가 무엇인지 고려해야 한다. 이상적으로는 발표된 연구에 대한 참조형태이지만, 조직의 경험과 자료도 포함할 수 있다. 조직의 이론에 반하는 증거를 찾을 수도 있다. 이에 대해 충분히 생각하는 것이 중요하며 필요하다면 하는 일이 증거를 반영하도록 수정할 수도 있다. 만일 증거가 없다면 하나의 아웃컴이 다른 아웃컴을 도출해 내는 이유에 관한 가정을 확인하는 것이 유용하다.

전반적으로 만족할만한 변화이론을 세웠다면 그 변화이론을 어떻게 측정하고 평가할지 생각할 수 있다. 이에 대한 가이드는 이후 논의하도록 하겠다.

### 상자 : 변화이론의 주요 요소들

변화이론은 프로젝트를 시각적으로 나타내기 위해 다이어그램이나 표를 사용하는 경우가 많다. 하지만 이 외에도 중요한 요소들이 있다:

- **변화이론에 대한 소개**와 만들기 위한 과정(누가 관여했는지 포함)을 설명한다.
- **맥락과 상황에 대한 분석**으로 프로젝트의 배경을 논하고 대응하고자하는 사회문제와 대상 집단 그리고 그들의 필요와 특징의 개요를 나눈다. '상황분석'이라고도 한다.
- **'내러티브 변화이론'** : 글로 적은 내러티브는 변화이론 다이어그램에 추가되는 것은 물론 대안이 될 수도 있다. 이 부분은 이후에 더 다루겠다.
- **변화이론과 관련된 기존의 증거**(조직이 이미 수집한 증거 포함) 및 해당사항 있는 개제된 연구 참조하라.
- **변화이론에서 비롯되는 측정과 평가를 위한 계획**으로 변화이론이 전달되었는지 확인하기 위해 필요한 정보를 포함한다. '측정체계'라고도 한다.

## 2. 접근방법에 영향을 주는 요인들

변화이론 과정을 다루고 나타내는 방법에는 몇 가지의 결정사항들이 있다. 고려할 사항들은 다음과 같다:

- **변화이론의 목적** : 변화이론에 착수하기 전에 이론을 만드는 이유를 신중하게 생각해봐야 한다. 주된 목적이 팀 내 공통된 이해를 형성하는 것이라면 가능한 많은 사람들이 관여하도록 해야 한다. 외부와의 소통이 중요하다면 명확한 요약 다이어그램과 발표에 힘써야 한다. 만약 평가방법을 개선하기 원한다면 활동의 이면에 있는 인과성을 뒷받침하는 근거를 이해하는데 중점을 두어야 한다.

- **프로젝트의 규모와 복잡성** : 시작하기 전에 프로젝트의 범위에 대하여 명확해야 한다. 조직 전체 또는 하나의 프로젝트나 캠페인을 위해 변화이론을 만들 수 있다. 조직 전체를 위한 큰 이론을 세우고 그 안에 개별 프로젝트를 위한 세부적인 이론을 세우는 것도 하나의 접근방법이다.
- **발전 단계** : 충분한 증거를 기반으로 둔 안정된 프로젝트는 변화이론을 만드는 과정이 간단할 수 있다. 탐구하는 프로젝트 또는 혁신적인 프로젝트는 더 많은 고민이 필요할 수 있다.
- **서비스 이용자에 직접적 또는 간접적 영향** : 어떤 프로젝트는 과정 또는 시스템의 변화를 다룬다. 예로는 조직 개편, 새로운 IT 시스템, 전문적인 개발 네트워크 등이 있다. 최종 이용자와는 간접적으로 연관되면서 중간 아웃킴은 조직 내 동료들 또는 이해관계자들의 변화이므로 이론을 설정하는 작업이 더 어려울 수 있다.

### 3. 사람들 관여시키기

NPC의 경험상, 변화이론을 개발할 때는 다양한 사람들을 관여시키는 것이 좋다. 여기에는 실무자, 자원봉사자, 관리자, 서비스 이용자, 외부 이해관계자가 포함될 수 있다. 조직의 업무와 이해관계가 있는 모든 사람들을 관여시킬 필요는 없다. 프로젝트의 규모에 따라 3~10명이 적당하다.

변화이론을 개발하는데 워크숍을 주최할 수도 있고 각 사람을 개별적으로 만날 수도 있다. 워크숍이 더 효율적이고 흔한 방법이다. 워크숍을 진행할 때 모든 사람들이 조직 내 직급과 상관없이 동참할 수 있다는 인식을 줘야 한다.

변화이론을 발전시키는 과정은 어려울 수 있고 사람들이 몇 시간 내에 집중력을 잃을 수 있다. 반나절에서 하루 정도 소요할 것을 권한다. 그룹은 나중에 언제든지 다시 모일 수 있으며 그 사이에 정리하고 점검할 기회가 있다. 변화이론은 반복의 과정이다. 초안을 워크숍 참석자들에게는 물론 고위관리자나 파트너 기관과 같이 더 많은 사람들과도 공유하여 피드백을 받으면 도움이 된다.

**상자 2: 이케아 효과<sup>1</sup>**

이는 사람들은 창작물을 만드는데 도움을 준 대상에 대하여 더 많은 헌신과 주인의식을 갖는다는 것이다. 여기에 변화이론이 해당된다. 초반에 더 많은 사람들을 참여시킬수록 최종결과에 더 많은 헌신이 돌아온다.

**4. 기존의 증거 사용하기**

변화이론은 어떤 분야 그리고 특정 개입에 대하여 무엇이 효과적인지 아는 지식에 기반을 두어야 한다. '장기목표를 이루는데 왜 이 프로젝트가 가장 좋은 방법이라고 생각하는가?'의 질문에 답을 구해야 한다.

답을 구하기 위해, 조직의 각 활동이 원하는 아웃컴에 기여한다는 가정을 뒷받침하기 위해 기존의 증거를 고려해야 한다. 중간 아웃컴과 최종 아웃컴의 인과성을 위한 증거에 초점을 두어야 한다. 이 부분이 가장 측정하기 어려우므로 외부 증거를 인용하는 것이 가장 유용하다. 기존의 증거를 사용하면 목표하는 중간 아웃컴이 최종목표에 어떻게 기여하는지 이해하는데 도움이 될 것이다.

처음에 프로젝트와 직접적으로 연관 있는 증거가 없는 것으로 보이면, 더 넓게 찾아볼 수 있다. 다른 맥락 또는 다른 서비스 이용자들이나 사회문제를 대상으로 하는 일에 대한 증거 중 도움이 되는 증거가 있을 수 있다.

### 상자 3: 변화이론 과정에 대한 조언

- 간단하게 하자. 첫 변화이론에 대하여 너무 많은 야심을 갖지 말자.
- 워크숍은 브레인스토밍이나 포스트잇에 노트를 쓰는 것으로 시작해 일반적인 변화이론에 대하여 그룹이 나누도록 하자. 모든 사람들이 다 발언을 한 후에 더 구체적인 사안으로 들어가자.
- 워크숍 끝에 필기할 시간을 갖자. 여기에는 시간과 노력이 들어간다는 사실을 기억하자.
- 변화이론 초안을 많은 이해관계자들과 나누자. 합의를 보고 지원을 받는데 도움이 되고 정보도 얻을 수 있다.
- 완벽한 변화이론이란 없다. 목적을 위해 유용하고 모든 사람들이 대략적으로 동의하는 이론을 만들도록 노력하자.
- 변화이론은 수정 가능한 문서다. 새로 습득한 내용이나 새로운 상황을 반영하도록 언제든지 업데이트할 수 있다.



## VI. 변화이론 나타내는 방법

프로그램 또는 조직을 다이어그램으로 나타내는 방법은 많은 변화이론의 핵심항목이다. 여기서는 네 가지 접근방법을 소개하겠다.

- CES Planning Triangle©
- 논리모델
- 아웃컴 체인
- 내러티브

이번 장은 각 접근방법을 예와 함께 설명한다. 모든 예는 ‘전과자들을 위한 주택 지원’이라는 가상 프로젝트를 중심으로 이루어진다. 각 접근방법에 대한 설명을 읽으면서 다이어그램들을 비교해볼 수 있다.

변화이론의 접근방법들은 그 모습과 초점이 다르지만 핵심적인 양상들은 같다. 변화이론은 항상 자문의 주요 요소들 중심으로 구축되어야 하며 (만약 존재한다면) 기존의 증거를 사용하고 아웃컴에서부터 활동의 방향으로 그려나가야 한다. 또한, 변화이론은 전략을 세우는데 도움이 되고 활동을 알리고 평가를 계획한다는 목적이 비슷해야 한다. 조직에 따라 어느 접근방법이 가장 적절할지 알 수 있도록 아래에 각 접근방법을 요약했다.

### 상자 4: 다이어그램을 넘어서

변화이론은 다이어그램을 그리는데 그치지 않는다. 프로젝트가 어떻게 이루어져야 할지 생각하고 전체적으로 설명하는 과정이다. 다이어그램은 이 모든 것의 묘사이자 요약이다.

좋은 다이어그램은 :

- 일관된 인과성 모델을 보여주어야 한다. – 아웃컴에 도달하기 위한 인과 과정을 명확하게 설명한다.
- 논리적이어야 한다. – 각 요소가 다음 요소로 타당하게 이어진다.
- 명확해야 한다.

## 1. CES Planning Triangle©

이 방법은 변화이론에 대한 가장 간단한 접근방법 중 하나이자 변화이론을 처음으로 만드는 사람들에게 좋다.<sup>2</sup> Charities Evaluation Services에서 개발한 시각적 도구로서 프로젝트의 세 가지 핵심요소, 즉 활동, 중간 아웃컴과 최종목표를 정의하는데 도움이 된다.

최종목표에 대한 합의를 하고 다이어그램 맨 위에 넣는다. 기입할 수 있는 공간이 적어 간단하게 작성하게 된다. 그 다음, 아래와 같은 질문을 하면서 가운데 부분에 중간 아웃컴을 적는다.

- 최종목표를 달성하기 위해 어떤 변화가 필요한가?
- 서비스 이용자와 수혜자들을 위해 프로젝트가 어떤 변화를 도울 것인가?

그 후, 다이어그램 가운데 부분에 중간 아웃컴을 기입한다. 프로젝트와 타당하게 연결되고 프로젝트 기한 내에 이루어져야 한다. 중간 아웃컴을 설정할 때는 변화와 관련된 단어를 사용하는 것이 좋다(예를 들어, ‘더, 덜, 더 나은, 발전한’ ). 조직의 여러 프로젝트 또는 개입의 구체적인 목표를 중간 아웃컴으로 설정할 수도 있다.

마지막으로, 다이어그램 가장 아래에 중간 아웃컴을 위해 진행할 활동들을 적는다. 각 활동은 하나 또는 그 이상의 중간 아웃컴과 직접적으로 연관되어야 한다. 그렇지 않은 경우, 그 활동이 왜 포함되었는지 질문해야 한다. 아웃컴에 번호를 매긴 후 각 활동에 해당 번호를 넣어 확인하는 작업이 도움이 될 수 있다. 주택지원 프로젝트에 대한 CES Planning Triangle©의 예는 아래와 같다.

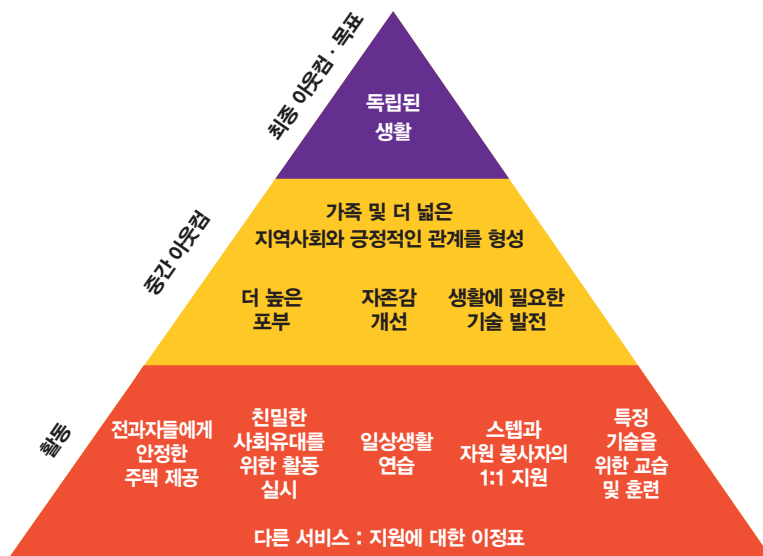


그림 2 주택지원 프로젝트를 위한 CES Planning Triangle©

모델이 완성되면 각 부분이 달성되었는지 확인하기 위해 사용할 지표를 생각해야 한다. 평가에 대해서는 뒤에 다룰 것이다.

## 2. 논리모델

논리모델은 CES Planning Triangle<sup>®</sup>과 비슷하지만 더 구체적이며 특히 프로젝트가 전달되는 방법에 대한 설명이 들어간다. 앞의 모델과 마찬가지로 최종목표에서 시작하여 중간 아웃컴까지 거슬러 올라가면 된다. 수혜자의 지식과 기술, 태도와 사고, 행동에 대하여 의도하는 변화를 세분화하면 도움이 된다. 모두 최종목표를 달성하는데 논리적으로 도움이 되어야 한다. 중간 아웃컴에 대한 합의가 이루어졌다면 활동에 집중해야하며 세부적으로 들어가야 한다. 아래와 같이 정리할 수 있다:

- **투입** : 프로젝트에 들어가는 자원으로 예산, 직원에게서 요구되는 시간, 타 조직과의 관계가 포함된다.
- **활동** : 실제로 하는 활동이다. 논리모델은 활동을 여러 부분으로 세분화할 수 있도록 한다. 평가 과정, 사람들과 신뢰를 쌓기 위한 과정, 여러 활동에 대한 일정을 서술할 수 있다. 활동을 어떻게 전개하는지도 생각해볼 수 있다(조직의 고유한 특성과 효과적인 프로젝트 비결 등).
- **산출** : 조직이나 프로젝트의 활동에서 비롯되는 제품, 서비스 또는 시설이다. 보통 전달되는 내용을 양으로 나타낸다. 예로는 이용자의 수, 그들이 받는 세션의 수, 조직이 그들과 연락하는 정도 등이 있다.
- **조력자** : 프로젝트의 성공을 위해 핵심적인 내부 또는 외부 요인들이다. 내부 조력자는 조직의 영향력 안에 있는 반면 외부 조력자들은 조직의 직접적인 통제권 밖에 있다.

전과자 주택지원 프로젝트를 사용한 논리모델의 예는 뒤에 나온다.

### 상자 5: 좋은 논리모델이란?

논리모델은 투입에서부터 최종목표까지 프로젝트를 가능하게 하는 핵심요소들을 포함해야 한다. 다른 사람이 모델을 보고 똑같이 모사할 수 있을 정도로 명확해야 한다. 평가를 위한 견본도 마련해야 한다. 데이터 수집은 각 요소가 전달되는지 확인하는데 중점을 두어야 한다.

논리모델은 만들기 쉽다. 프로젝트가 운영되는 방법을 구체적으로 다루어 평가할 항목을 결정하는데 도움이 된다. 프로젝트를 설득력 있게 나타내기 때문에 소통을 하는데 유용하게 사용되는 동시에 각 요소들 간의 연결이 (뒤에 나오는) 아웃컴 체인보다 간단하다. 하지만 논리모델과 CES Planning Triangle© 모두 한계점이 있다.

### 상자 6: 논리모델과 CES Planning Triangle©의 한계점

- 만드는 과정이 형식적인 일이 되어 프로젝트의 부분들을 인과성에 대한 신중한 고려 없이 나열만 하게 된다.
- 변화과정에 필수적이지 않은 특성들까지도 나열하도록 한다.
- 프로젝트의 다양한 특성들을 잘 나타내지 못한다. 투입과 활동이 먼저 있고 아웃컴이 깔끔하게 뒤따라온다는 인상을 준다. 대부분의 프로젝트에서는 여러 요소들이 여러 시점에서 이루어진다.
- 아웃컴의 순서와 미세한 인과성을 보여주는데 한계가 있다. 예를 들어, 이용자들이 지식에 대한 변화가 먼저 있고 이에 따라 태도와 행동에 대한 변화가 있을 것으로 가정을 하는 프로젝트가 많다. 이것은 해당 서식으로는 나타내기가 어렵다.

위와 같은 한계점은 아웃컴 체인과 내러티브 변화이론으로 극복할 수 있다.

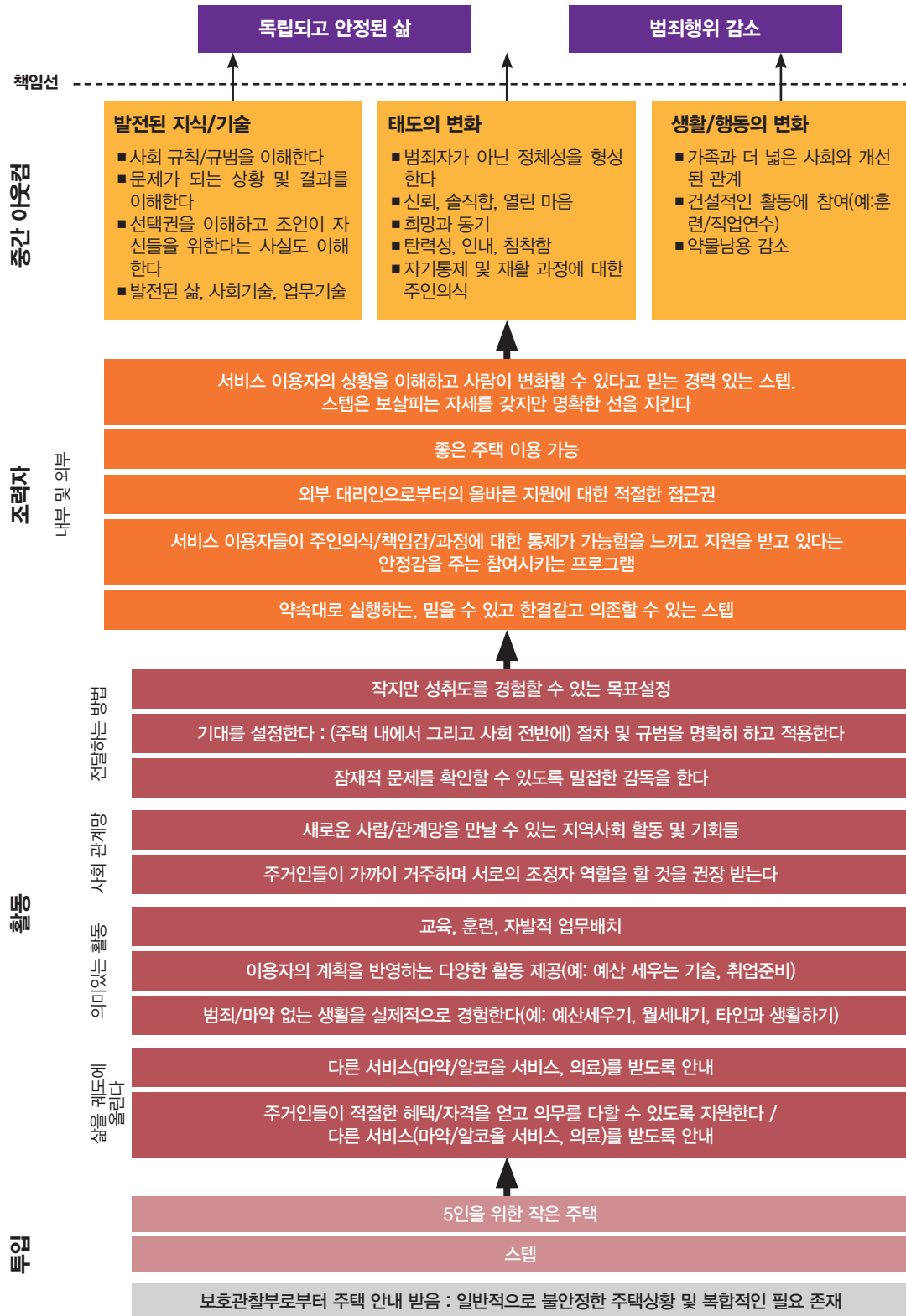


그림 3: 전과자들 주택지원 프로젝트를 위한 논리모델

### 3. 아웃컴 체인

아웃컴 체인은 ‘변화이론’이라는 개념과 가장 밀접한 관계가 있는 다이어그램이다. 아웃컴 체인은 인과성, 즉 어떤 활동이 어떤 아웃컴과 어떤 순서로 연결되어 있는지에 중점을 둔다는 면에서 앞의 두 모델과 다르다. CES Planning Triangle©과 논리모델에서 인과성은 내포되어있다 — 나열된 활동에서부터 아웃컴이 나온다고 가정한다. 아웃컴 체인은 변화가 어떻게 그리고 왜 일어나는지 생각하도록 권장한다.

아웃컴 체인을 개발하는 주된 목적은 **프로젝트의 핵심 근거**와 성공을 위한 조건들에 대한 **합의를 얻기 위함이다**. 합의를 하면 조직의 전략적 결정사항들이 강조되어 이들을 논의할 수 있게 된다. 아웃컴 체인은 특히 새로운 서비스, 프로젝트나 캠페인을 설계할 때 유용하다.

아웃컴 체인을 개발시키는 과정은 어려울 수 있다. 아웃컴의 순서를 구체적으로 생각해야 하고, 박스에 단어 몇 자를 적거나 투입과 활동을 나열하는 작업보다 복잡하기 때문이다. 하지만 노력이 들어가는 만큼 프로젝트 이면의 사고를 시험해보고 명확하게 하는데 도움이 된다.

#### 상자 7: 인과성이 왜 중요한가?

인과성이란 하나의 사건/사건들(원인/원인들)과 다른 사건/사건들의 관계로, 후자가 전자의 결과로 이해된다. 평가와 관련하여 사회분야 기관들의 핵심적인 질문이다: 우리가 하는 일이 영향을 준다는 것을 어떻게 알 수 있는가?

NPC에서는 이 질문에 대한 하나의 답으로 비교그룹연구에 대한 지침서를 작성했다; 하지만 이 접근방법은 시간이 걸리고 많은 조직에게는 어려울 수도 있다.<sup>3</sup> 차선책으로 좋은 방법은 인과성을 분명히 표현하고 증거를 기준으로 시험해보는 것이다. 이미 존재하는 외부 증거가 있고 조직의 자체 평가를 통해 얻은 증거자료가 있다.

인과성을 고려하면 특히 좋은 점은 서비스의 중요한 요소들에 대한 합의를 하여 최적의 평가를 할 수 있게 된다. 인과성에 대한 더 많은 정보는 NPC’s four pillar approach에 나온다.<sup>4</sup>

아웃컴 체인은 의도하는 아웃컴 순서대로 그림을 그리는데 초점을 두는데, 성공을 위해 무엇이 중요한지 파악할 수 있기 때문이다. 투입과 활동은 핵심 인과과정이 강조되는데 방해가 되지 않도록 많은 정보 없이 요약된다. 아웃컴 체인을 설정하는 과정은 성공을 위해 필요한 내부 및 외부 조력자에 대한 고민도 하도록 한다.

아웃컴 체인을 만들 때, 먼저 최종목표를 설정하고 이에 도달하도록 하는 중간 아웃컴을 설정해야 한다. 중간 아웃컴의 원인, 그리고 그 원인의 원인도 생각해본다. 이렇게 원인과 결과에 집중하면서 거슬러 올라가는 과정을 지속적으로 하는 동시에 항상 변화의 과정을 포착해야 한다. 서로 연관이 있을 수 있는 프로젝트의 다양한 요소들 그리고 다양한 아웃컴들을 반영하기 위해 여러 아웃컴 체인이 필요할 수 있다. 아웃컴 체인이 성공을 위한 인과성을 충분히 포착하고 있다는 확신이 들면 활동들을 기입한다.

인과성은 복합적이고 이를 기입하기는 어렵다. 개인, 조직, 사회의 변화에는 여러 요인들이 작용하는데, 하나의 다이어그램이 다 표현하기에는 어려울 수 있다. 어려움을 극복하기 위해 다음의 두 방법을 제안한다.

먼저, 높은 차원에서 가능한 아웃컴 체인을 개발할 수 있다. 그림 4를 보면 주택지원 프로젝트의 주요 요인들이 인과성 순서로 나열된다. 다이어그램은 서비스가 어떻게 전달되는지 설명하지는 않는다. 간결함을 통해 주요 인과성이 잘 드러나도록 한다. 이런 높은 차원의 아웃컴 체인은 프로젝트의 성공을 위해 중요한 요소들을 강조한다. 변화이론의 목적이 이해관계자들과의 소통, 포괄적인 전략에 합의, 프로젝트가 운영되는 방법을 나타내는 것이라면 특히 유용하다.

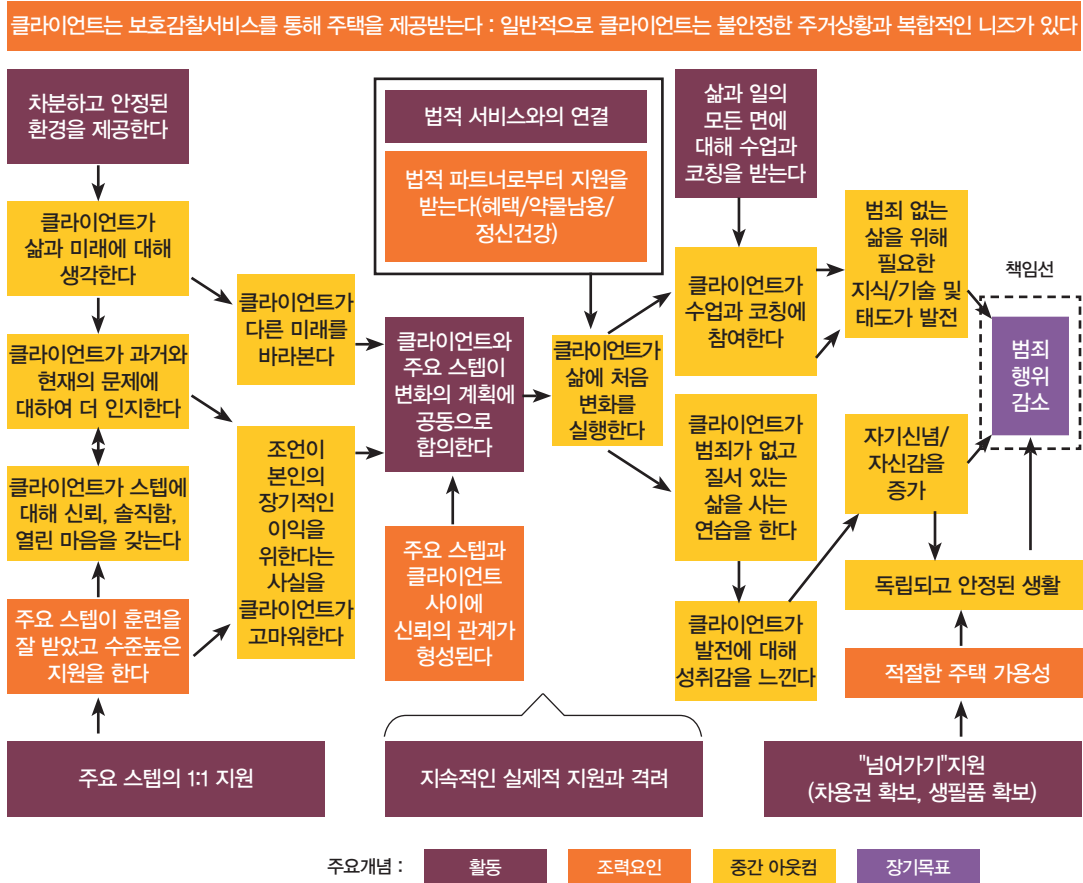


그림 4: 주택지원 프로젝트를 위한 일반적인 수준의 아웃컴 체인

다른 접근방법으로는 아웃컴 체인의 중점을 프로젝트의 특정 요소 또는 개별적인 아웃컴에 두면 된다. 모든 과정과 아웃컴을 하나의 다이어그램에 넣는 것은 시간이 많이 걸리고 알아보기 어려운 도표를 만들기 때문에 이 방법보다 나을 수 있다.

그림 5가 이 접근방법을 나타내는데, 주택지원 프로젝트가 어떻게 친사회적이고 반범죄적인 정체성을 갖게 하는지 보여준다. 하나의 아웃컴만 고려한 프로젝트지만 여전히 상당히 복잡한 다이어그램이다.



삶 가운데 끊임없이 문제를 경험하고 형사사법제도에 노출되면서 주민들은 스스로를 일상생활이 불가능한 범죄자이자 '쓸모없는' 인간으로 보게 되었다.

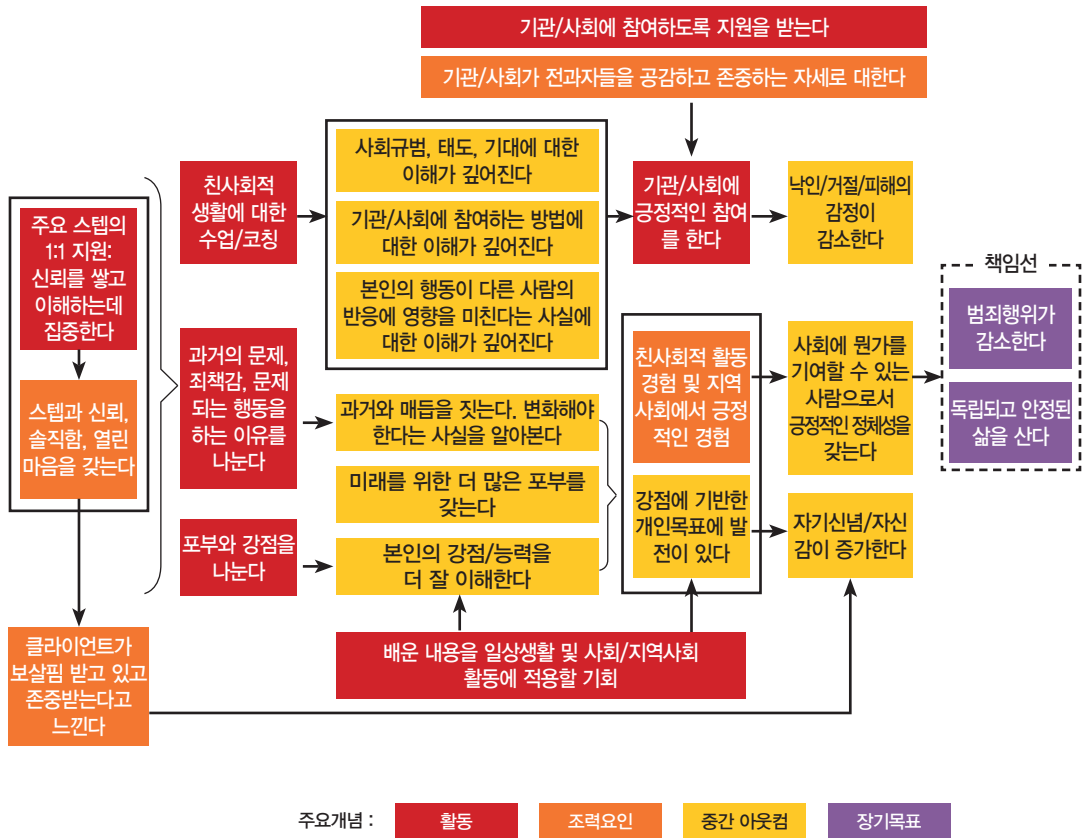


그림 5: 주택지원을 통해 친사회적 정체성을 형성하기 위한 특정 수준의 아웃컴 체인

### 상자 8: 복잡성에 대응하는 방법

변화이론은 현실을 간소화한 상황이기 때문에 모든 것을 다 포착할 수 없다는 사실을 기억해야 한다. 무엇이 중요하고 무엇을 포함시킬지 판단해야 한다.

현실적인 조언은 아래와 같다:

- 다이어그램에서 일부 내용을 빼고 부록이나 내러티브로 넣는다. 아웃컴은 모델의 가장 중요한 부분이기 때문에 산출이나 활동을 뺄 것을 고려한다.
- 참고자료나 각주를 통해 더 많은 정보와 증거를 제공한다.
- 변화이론을 다양한 수준으로 제공할 것을 고려한다. 좋은 비유로, 우주에서 바라보는 지구를 생각하면 된다. 멀리서는 굵직한 모양만 보이지만 가까이 올수록 더 자세히 보인다. 이와 마찬가지로 큰 인과성을 보여주는 아웃컴 체인 옆에 자세한 아웃컴 체인을 그리거나 프로젝트의 특정 요소 또는 특정 아웃컴을 설명하는 논리모델을 그릴 수 있다.
- 이용자가 해당 프로젝트 또는 조직에 참여했을 때 경험할 변화의 순서를 생각해본다. 이상적인 변화이론은 이 순서를 중심으로 만들어질 수 있으며 각 단계에 맞는 프로젝트 활동과 아웃컴을 그릴 수 있다.

## 4. 내러티브 변화이론

어느 접근방법을 선택하든 변화이론을 문서로 작성하는 것이 좋다. 변화이론을 내러티브로 써 내려가면 인과성을 찾고 생각을 정리하는데 도움이 된다. 내러티브를 쓰면 다이어그램에 포함된 내용을 검토하고 누락된 부분을 확인하는데도 도움이 된다.

인과성을 쓰는 것과 더불어 동반하는 내러티브를 쓰면 중간 아웃컴과 최종목표(들)를 달성하는데 핵심적인 변화이론의 요소들에 대한 정보가 제공된다. 변화이론 다이어그램은 내용이 간단할 수 있어 변화이론이 잘 이루어지기 위해 필요한 다른 주요 요소들을 생각해볼 필요가 있다. 다이어그램에 이미 포함된 요소일 수 있는데, 여기에 내용을 추가할 수 있는

기회가 된다. 주요 요소란 다음을 포함한다:

- 조직과 수혜자가 운영을 하는 맥락. 수혜자가 누구며 조직의 활동에 참여하는 이유에 대한 설명일 수 있다. 또는 더 포괄적인 사회, 정치, 경제적 상황을 다룰 수도 있다. Ray Pawson 사회연구방법 교수는 맥락을 4가지 단계로 정의했다: 개인역량, 대인 관계, 기관 환경, 더 넓은 인프라 시스템.<sup>5</sup>
- 하나의 아웃컴이 다른 아웃컴으로 이어질 것으로 예상하는 **가정**. 학문적 또는 자체적인 평가 증거가 없다면, 변화이론을 뒷받침하는 가정을 알아내는 것도 유용하다. 인과 과정을 이해하는데 도움이 되고, 지금 하고 있는 일과 그 이유를 잘못 표현하는 실수를 피할 수 있다. 여러 가정들을 확인했다면 우선순위를 두어라. 성공을 위해 가장 중요한, 위험요소가 가장 많은, 가장 불안정한, 가장 조금 아는, 장기적인 성공에 영향을 미칠 가정을 포함시켜야 한다.
- 조직의 활동이 원하는 결과로 이어진다는 **증거**. 활동을 지원해주는 증거와 하나의 아웃컴이 다른 아웃컴으로 이어진다는 증거를 가능한 지점에 넣는다. 사회변화를 위해 노력하는 모든 조직은 본인의 프로젝트가 성공하기를 바란다. 가능하다면 활동은 특정 분야에서 효과가 있다는 지식에 근거하여 이루어져야 한다. 활동이 효과적이라는 증거가 있다면 포함시켜야 한다. 변화이론에 무게를 더해줄 것이다.
- 변화이론이 실현되기 위해 필요한 **내부 및 외부 조력자**. 조력자 없이 변화이론은 가능하지 않기에 조력자에 대한 설명이 중요하다. 변화이론에 조력자 역할을 하는 요인이 많을 수 있지만, 특히 중요한 영역으로는 아래와 같다:

◎ 서비스, 활동 또는 캠페인의 **수준**. 조직이 목표를 얼마나 성공적으로 이루는지 여부에 영향을 준다. 다음의 질문을 해보라:

- 지금과 같이 일을 잘할 수 있는 방법은?
- 습득이 되어 전개할 수 있는 좋은 관례는 무엇인가?
- 조직 또는 조직 프로젝트의 고유한 점, 특이점이나 특별한 점은 무엇인가?
- 서비스 이용자들은 서비스를 받을 때 무엇을 생각하고 느끼고 행해야 하는가?

◎ 서비스 이용자 또는 수혜자와 **관계**를 형성하는 과정. 이 과정은 프로젝트의 성공에 중추적인 역할을 할 것이다. 대부분의 사회프로그램은 사람들의 선택을 바꾸고 영향을 미치는 능력으로 운영되기 때문에 이것이 어떻게 이루어질 것인지 설명하는 것이 핵심적이다. 이와 비슷하게, 성공적인 캠페인은 주요 이해관계자(기자, 정치인, 타 자선단체 등)와의 관계가 얼마나 긴밀한지에 달려있다. 그러므로 이러한 개인과 그룹의 참여가 성공여부를 결정할 것이다.

주책지원 프로젝트를 예로 든 내러티브 변화이론은 상자 9에 나온다.

## 상자 9: 주택 프로젝트를 위한 내러티브 변화이론

### 맥락

- 우리는 유치장에서 나온 사람들 중에 주택 문제가 있고 여러 필요와 재범을 할 가능성이 높은 사람들을 대상으로 일한다.
- 범행을 저지르는 데는 여러 이유가 있다. 직접적인 원인으로서는 약물남용, 재정적인 문제, 긍정적인 관계의 부족이 있다. 간접적인 이유로는 범죄자로서의 정체성과 태도, 사회규범에 대한 이해부족, 제한된 포부가 있다.

### 가정

- 안정된 숙박시설을 제공하면 전과자들에게 다른 활동을 할 수 있는 안정되고 통제된 환경이 되어 그들의 다른 여러 필요사항도 다룰 수 있게 된다.
- 상대적으로 가구 수가 적어 주택 내 사회유대와 상호지원이 발전된다. 이러한 환경은 가족과 지역사회를 포함해 주거지 외에 있는 사람들과도 긍정적인 관계를 형성하는 방법을 터득하도록 한다. 스텝과 지역주민들과의 관계는 변화과정에 중요한 역할을 한다.
- 주민들은 자기 신념, 자신감, 단호함을 개발시켜야 한다. 스스로에 대하여 긍정적인 자세를 갖고 제한시키는 상황에 대하여 탄력성이 있어야 한다. 변화는 점진적으로 이루어지며 다양한 활동과 인생기술의 지원을 받는다. 제한하는 상황과 위험요소들을 상쇄하기 위해 지속적인 지원이 필요하다.
- 주민들은 범죄자가 아닌 사람으로서 정체성을 가져야하며 친사회적 태도의 이로운 점을 알아야 한다. 또한 범죄 없는 삶을 추구하고 스스로 그런 삶이 가능하다고 느껴야 한다.
- 이러한 시간과 노력을 들이면 복합적인 필요가 있는 개인이 독립적이고 범죄 없는 삶을 살기 위한 준비가 될 수 있다.

### 증거

- 주택문제가 있는 범죄자들은 재범을 할 가능성이 더 높은 것으로 나타났다.<sup>6</sup>
- 잔인한 재범을 예측하는데 높은 충동성이 중요한 요인으로 확인되었다.<sup>7</sup>
- 성인 재범은 또래의 부정적인 영향이 중요한 요인으로 드러났다.<sup>8</sup>
- 범죄가 가치 있다고 여기고 평가하는 등 범죄를 지지하는 태도가 재범과 연관된 것으로 확인되었다.<sup>9</sup>

**조력자**

- 주민들은 스텝과 신뢰, 솔직함, 열린 마음으로 긴밀한 관계를 형성해야 한다. 그러면 (내부 조력자의) 지원이 성공적으로 전달되는데 도움이 된다.
- 성공은 적절한 사람과 주택을 연결하는 것에 달려있다. 특히 심각한 정신건강 또는 약물남용 문제가 안정되지 않는 이상 (외부 조력자) 사람들을 도울 수가 없다.
- 장기적인 성공은 양질의 주택을 마련하는데 달려있으며, 자원봉사, 교육, 일을 할 기회에도 달려있다(외부 조력자).

**5. 변화이론에 세부사항 추가하기**

이 보고서에 나오는 변화이론의 3가지 다이어그램 접근방법(CES Planning Triangle®, 논리모델, 아웃컴 체인)은 모두 활동, 중간 아웃컴, 최종목표라는 요소들을 공통적으로 담고 있다. 하지만 각 조직은 변화이론 다이어그램을 강화하기 위해 여기에 세부사항을 추가할 수 있다. 앞에서 내러티브 변화이론에 추가할 수 있는 요소들을 언급했는데, 몇 가지 요소들은 변화이론 다이어그램에도 추가할 수 있다.

NPC의 경험상, 세부사항을 추가하는데 가장 적절한 접근방법은 아웃컴 체인이다. 연속적인 아웃컴과 인과성에 중점을 두기 때문이다. CES Planning Triangle®과 논리모델에서 인과성은 명시적이기보다는 암시적인데, 이 특징을 근거로 아웃컴 체인이 변화이론의 ‘진정한’ 접근방법이라고 주장하는 이들도 있다. 따라서 이번 장에 나오는 예시들은 아웃컴 체인들로 ‘지원주택 아웃컴 지도’의 하위 요소들이다.

## 가정

가정이 명확하도록 아웃컴들 사이에 아래와 같이 내용을 추가하여 하나의 아웃컴이 다른 아웃컴으로 이어지는 이유를 보여줄 수 있다. 가정은 상식과 직관을 통해 세울 수 있다.

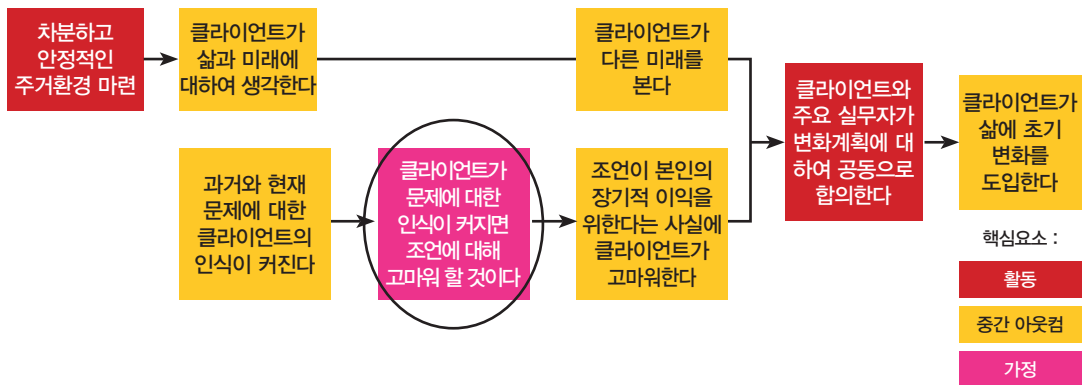


그림 6: 아웃컴 체인에서 가정 강조하기

## 증거

증거와 가정은 모두 변화의 과정을 설명하기에 같은 색으로 표시했다. 변화가 일어나는 이유를 증거가 더 강력하게 보여주기 위해 가정과 증거 중 하나를 선택해야 한다면 증거를 포함하는 것이 낫다. 공개 활용할 수 있는 증거자료로는 학문적 연구와 정부 데이터가 있다.

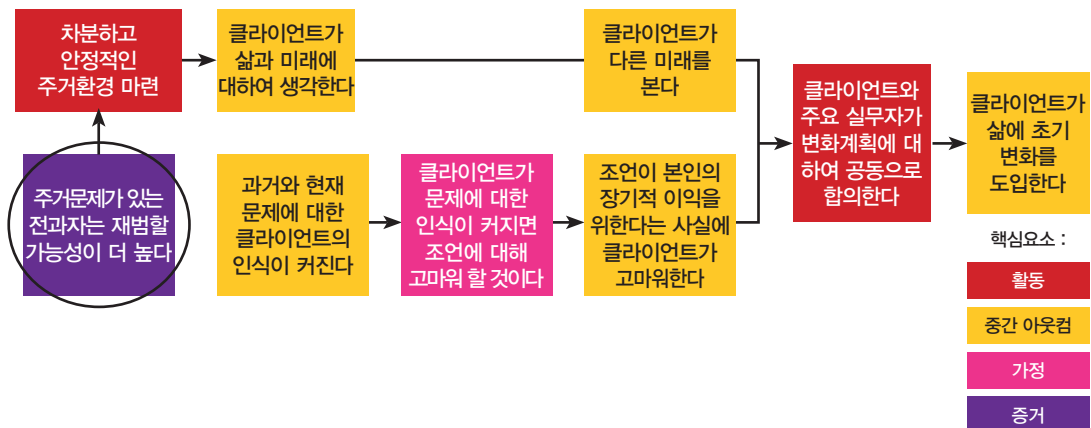


그림 7: 아웃컴 체인에서 증거 강조하기

## 조력자

내부 및 외부 조력자들은 변화이론을 실현하는데 도움이 되기에 적절한 위치에 추가하면 된다.

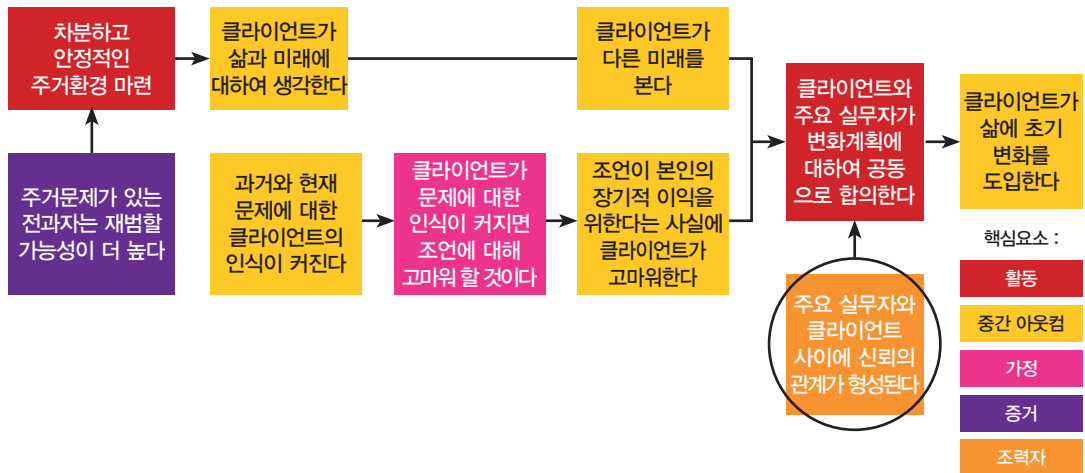


그림 8: 아웃컴 체인에서 조력자를 강조하기

## 6. 변화이론 검토하기

변화이론의 타당성을 확인하기 위해 다음과 같은 질문을 할 수 있다: <sup>10</sup>

- **의미 있다** : 직원, 신탁자(이사), 자원봉사자, 이해관계자가 동의할 수 있을 만큼 프로젝트 또는 조직을 제대로 나타내는가?
- **잘 정의되었다** : 관객, 고객 또는 이용자가 명시되었는가? 조직이 무엇을 하는지 명확한가?
- **이해할 수 있다** : 다른 사람에게 서비스에 대한 '2분 설명'이 가능한가? 일반인이 이론을 이해할 수 있을까?
- **실현 가능하다** : 서비스와 활동이 원하는 아웃컴과 영향에 보탬이 될 것 같은가?

- **타당하다** : 현실적인가? 조직의 역량을 고려했는가? 프로그램, 프로젝트 또는 조직이 할 수 있기를 바라는 것이 아니라 실제로 할 수 있는 것이어야 한다.
- **믿을 수 있다** : 외부자들이 믿을 가능성이 있는가? 포함되는 2차 증거가 이해관계자들이 신뢰할 수 있는 자료인가?
- **시험 가능하다** : 시험 가능한 가설들을 통해 이론을 시험할 수 있는가? (직접 평가할 수 있는 자원이 없더라도) 모든 요소들은 연구와 관찰을 통해 이론적으로 평가되어야 한다.

변화이론을 시험할 수 있는 또 하나의 유용한 방법은 숫자 또는 흐름에 대한 기대를 넣는 것이다. 예를 들어, 100명이 프로젝트를 시작하지만 80명이 지속적으로 하고 60명이 중간 아웃컴을 얻고 30명이 최종결과를 낼 것이라고 예측한다. 이런 설정은 어느 정도의 변화를 예상하고, 원하는 변화를 이루기 위한 자원을 투자했는지 확인하고, 기대하는 결과가 들어가는 노력과 자원만큼의 가치가 있는지 평가할 수 있다.



## VII. 측정체계 구축을 위한 변화이론 사용법

변화이론을 중심으로 하나의 측정체계를 구축하면 조직을 통해 일어나는 변화에 대한 정보를 모을 수 있다. 측정체계를 설계하기 위해서는 어떤 데이터를 모으고 얼마나 엄격하게 증거를 찾을지, 어떻게 데이터를 모을지 정해야 한다.

측정체계를 구축하는 방법은 NPC의 four pillar approach에 세부적으로 나온다.<sup>11</sup> 이 글은 측정이 필요한 부분을 적절하게 측정할 수 있도록 효과적인 체계를 구축하는데 조직이 거쳐야 하는 과정을 설명한다. 자선단체들의 서비스를 이해하고 발전시키고, 진전되는 사안을 보고하는데 사용할 수 있는 결과를 마련하는 것이 목적이다.

그림 9에 나오듯이, 효과적인 측정체계를 구축하기 위해서는 몇 가지 주요 요소들이 함께 작용해야 한다. 탄탄한 기반은 필수다. 고위급 간부들과 이사들로부터 좋은 리더십과 승인을 필요로 하며, 영향측정의 가치에 대한 깊은 헌신이 있어야 하고 시간, 에너지, 기술을 투자해야 한다.

그림에서 각 기둥은 측정체계를 구축하는 단계들을 나타낸다. 각 단계에 대한 설명은 다음과 같다.

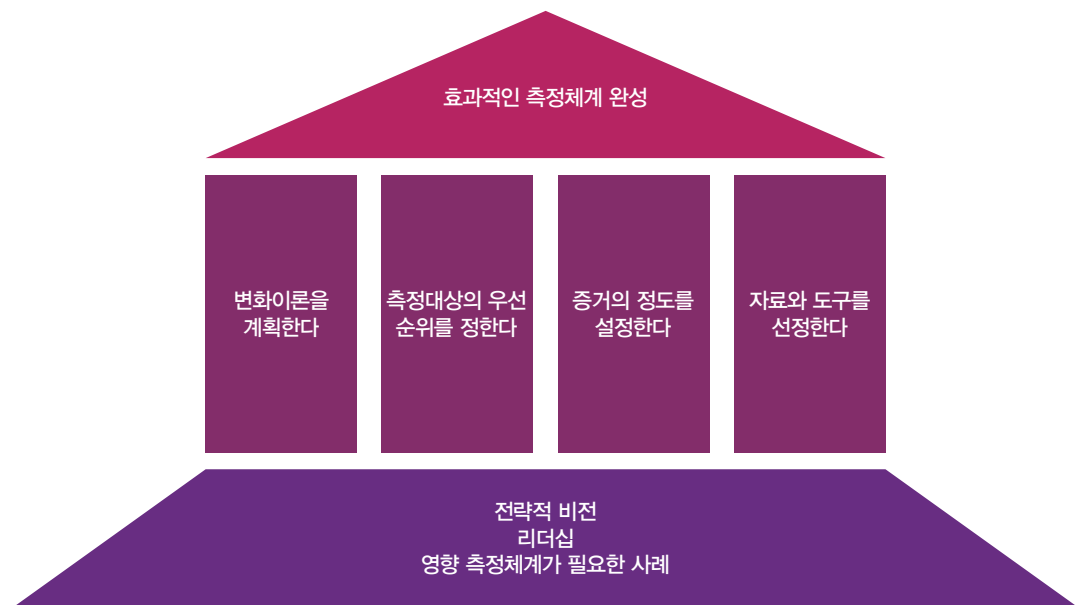


그림 9: NPC의 4가지 기둥 접근방법(four pillar approach)

## 1 단계: 변화이론을 계획한다

첫 번째 기둥은 변화이론의 계획 단계로 이미 세부적으로 다룬 내용이다. 최종목표를 시작으로 끝에서부터 거슬러 오는 과정을 통해 하고 있는 것과 이루고자 하는 것 사이의 인과성이 드러나면서 명확해진다. 측정의 기반이 되는 일관성 있는 체계를 마련하고, 즉석이고 기회주의적이지 않은 구조화된 데이터 수집이 가능하도록 한다.

## 2 단계: 측정대상의 우선순위를 정한다

변화이론을 통해 생산되는 아웃컴들의 우선순위를 정하고 이들을 집중적으로 측정한다. 조직의 영향은 분산되어 다양한 시간대에 다양한 방법으로 다양한 사람들에게 영향을 미칠 가능성이 높다. 변화를 모두 포착하기란 쉽지 않고 제한된 자원을 활용하는 가장 좋은 방법이 아닐 수 있다. 편리한 데이터를 모으고자 하는 유혹에 넘어가면 안 된다. 측정하기 쉽다고 중요하다는 의미는 아니다. 조직의 활동에서 비롯되는 의도하지 않은 부정적인 결과에 대한 데이터도 고려해야 한다. 조직이 발전하는데 도움이 될 것이다.

어느 아웃컴을 측정할지 결정할 때 다음의 두 가지 질문을 하면 된다:

### 1) 변화이론에 제시되는 아웃컴들의 인과관계를 이미 누군가 증명했는가?

증명했다면, 새로운 데이터를 모으기보다는 2차 연구를 통해 증거를 모을 수 있다. 예를 들어, 재범율을 줄이려는 조직은 변화이론에 '또래집단의 부정적인 영향 줄이기'를 하나의 아웃컴으로 볼 수 있다. 재범율의 감소와 또래집단의 부정적인 영향의 감소 사이에 인과성이 있음을 나타내는데 도움을 주는 연구는 이미 이루어지고 있다. 따라서 위와 같은 경우, 조직은 다른 아웃컴들을 측정하는데 중점을 둘 수 있다.

### 2) 아웃컴에 대한 데이터가 있는 것이 정말 중요한가?

가장 중요한 아웃컴에 대한 우선순위를 정해야 한다. 이해관계자들, 특히 기부자들이 중요하게 여기는 아웃컴을 반영해야 하는 동시에 아래와 같은 아웃컴이어야 한다:

- (간접적으로 지원하기보다) 직접적인 영향을 미쳤다
- 미션에 중요하거나 미션과 관련이 있다
- 측정하는데 너무 많은 비용이 들지 않는다
- 신뢰할 수 있는 데이터를 제공한다

이렇게 질문을 던지는 과정은 우선적으로 측정할 아웃컴들을 추려내는데 도움이 되고 이러한 아웃컴들이 측정체계의 기반이 된다.

### 3 단계: 수집할 수 있는 증거의 수준을 설정한다

측정하기에 앞서 이해관계자들의 필요에 맞게 증거의 엄격성을 설정해야 한다. 그 과정은 간단하지 않고 “모두를 위한 하나의 답”이란 없다. 조직과 조직의 대상의 필요, 자원, 역량에 따라 다르다. 예를 들어, 기부자들은 그들이 후원한 프로젝트에 대하여 어느 정도의 엄격성을 원할 수 있다. 적절한 수준을 찾는 데 몇 가지 요인이 작용한다. 영향에 대한 강력한 증거를 마련하고 싶을 수 있지만 제한된 자원과 현실적인 제약, 방법론적 제약이 있을 것이다. 변화이론에 기반한 측정체계는 올바른 방향으로 인도되어 영향을 측정하는데 불충분한 투자 또는 과한 투자가 예방될 수 있다.

조직의 활동이 실제로 차이를 낸다는 주장이 신뢰를 얻을 수 있는 방법으로 다음의 4가지가 있다.<sup>12</sup>

1) **통계적 접근**은 정량적 데이터에서 규칙/패턴을 찾아 원인이(서비스가) 효과로(기대하는 아웃컴으로) 이어지는 경우가 흔하게 발생하는지 본다. 이러한 접근에는 전후비교, 상관관계, 회귀분석, 기타 통계모델들이 있다.

2) **실험적 접근**은 서비스를 받는 사람들(개입집단)과 받지 않는 사람들(통제집단)의 아웃컴에 대한 차이를 비교한다. 통제집단을 선정하는 가장 확실한 방법은 무작위대조시험(Randomized Control Trial, RCT)을 통해 서비스를 받는 사람과 받지 않는 사람을 무작위로 선정하는 것이다. 통제집단의 아웃컴의 차이는 서비스에서 비롯되었거나 통계를 사용한 우연으로 볼 수 있다. 이 접근방법은 아웃컴에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들로부터 프로젝트의 영향을 구분할 수 있도록 한다. 무작위대조시험에 대한 가장 흔한 비판은 시험에 드는 비용 그리고 사람들에게 서비스를 제공하지 않는다는 윤리적인 우려다.

3) **사례에 근거한 접근**은 어떠한 개입이나 프로그램 내에서 또는 개입이나 프로그램 전반의 사례들(개인, 그룹, 장소 등)을 비교하여 효과의 원인과 프로그램의 영향에 대한 결론을 내린다. 이 접근방법은 사회적 아웃컴에 대하여 하나의 원인만 있는 경우는 드물며 영향요인들을 선별하지 않는 것이 어렵다는 점을 인정한다.

4) **이론에 근거한 접근**은 서비스 또는 프로그램이 다양한 시간과 장소에서 다양한 사람들에게 영향을 미치는 방법을 세부적으로 설명한다. 여러 사례를 분석하거나 통제집단 또는 비교집단을 사용하는 대신 직원, 평가자, 다른 이해관계자들의 관찰을 비롯해 수혜자들의

관점도 참고한다.

위의 증거유형들은 상호배타적이지 않다. 프로젝트 또는 서비스가 차이를 가져온다는 주장을 강화하기 위해 결합하여 사용될 수 있다.

#### 4 단계: 자료와 도구를 선정한다

어느 정도의 증거가 요구되는지 확인되면, 필요한 데이터가 무엇인지 정하고 이를 찾기 위한 도구와 데이터를 선정해야 한다. 기존의 도구나 데이터를 사용할 수도 있고 새로 개발해야 할 수도 있다. 모든 것을 처음부터 다 해야 한다고 생각할 필요는 없다. 확보할 수 있는 도구들을 알아보고 변화이론의 인과관계를 위해 기존의 증거를 고려해보면 된다. 목적에 부합하고 원하는 변화를 가져올 측정도구를 사용하는 것이 중요하다.

우선순위로 두는 아웃킵과 얼마나 엄격한 증거가 필요한지에 따라 확보할 데이터의 종류와 확보방법이 결정된다. 여기서 답해야 할 질문이 3가지 있다:

- **누구로부터 데이터를 받아야 하는가?** 이에 대한 대답에는 조직이 소통하는 집단 - 서비스의 수혜자들, 직원들, 조직의 자원을 사용하는 실무자들, 조직이 영향을 미치기 원하는 정책가 - 을 반영해야 한다. 조직이 직접적으로 지원하고 있는 조직의 수혜자들과 같이 조직이 간접적으로 접촉하고 있는 집단을 고려할 수도 있다. 같이 일하는 모든 대상보다는 하나의 샘플그룹을 추적하는 방법이 증거의 질을 희생시키지 않으면서 비용을 절감하는 효과가 있다. 많은 사람들과 일한다면 이 방법이 필수적이다.
- **어떤 데이터를 수집해야 하는가?** 데이터는 가장 흔히 양적 데이터와 질적 데이터로 구분된다. 양적 데이터는 변화가 일어났는지 보여주고 질적 데이터는 그 이유와 방법을 이해하는데 도움을 준다. 양적 데이터는 조직이 미치는 영향의 정도에 대한 종합적인 증거가 된다. 사례연구를 포함한 질적 데이터는 무엇이 이루어졌는지 또는 이루어질 수 있는지, 그리고 어떻게 그럴 수 있는지 나타내는데 더 효과적이다. 데이터의 유형은 보완적이며 NPC는 가능한 두 가지 다 모을 것을 권장한다. ‘숫자가 없으면 이야기가 없고 이야기가 없으면 숫자가 없다’는 주문을 기억하면서.
- **데이터를 언제 수집해야 하는가?** 데이터를 언제, 얼마나 자주 수집해야 할지 결정하는 부분은 핵심적인 결정사안이다. 자원, 기부자의 요구사항, 활동의 종류, 방법론적 및 현실적인 고려사항이 모두 결정에 영향을 미친다. 개입이 있기 전에 기본 데이터를 수집할

생각을 해야 한다. 그래야 프로젝트 또는 조직의 영향을 비교할 기준이 생긴다. 데이터를 언제 수집할지도 고려해야 한다. 개입이 있기 전과 후에 데이터를 수집하는 경우가 많다. 추적연구의 진행여부와 언제 추적연구를 할지도 고려해야 한다.

측정체계를 마련하는 마지막 단계는 데이터 수집방법을 결정하는 것이다. 데이터 수집을 위한 접근방법과 사용할 도구를 결정해야 한다. 먼저 기존의 데이터를 고려하고 가능한 어떻게 사용할지도 생각해야 한다. 그러면 새로운 데이터를 알아볼 수 있고 수집하기 위해 필요한 적절한 도구를 찾거나 개발할 수 있다. 그림 10은 가장 적절한 도구를 정할 때 고려할 사안들이다.

분야	도구선정을 위한 고려사항	도구선정을 위한 NPC의 조언
아웃컴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무의 '소프트' 또는 '하드' 아웃컴의 배합은 어떤가?</li> <li>• 측정하기 원하는 아웃컴에 적합한 도구인가?</li> <li>• 변화를 측정할 수 있고 변화의 이유가 이해가능한가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가능한 표준화되고 인증된 도구를 선택해야 한다.</li> <li>• 하드 아웃컴을 위해서는 기존의 행정/법정 데이터를 확보하도록 한다.</li> <li>• 변화를 측정하기 위해서는 양적 도구를 사용하고 변화가 일어나는 방법을 알아내기 위해서는 질적 도구를 사용한다.</li> </ul>
활동/개입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사람들과 장기간에 걸쳐 일을 하는가?</li> <li>• 사람들과 일대일로 일하는가 아니면 집약적으로 일하는가?</li> <li>• 제공하는 서비스가 획기적인가 오래되었는가?</li> <li>• 접근방법을 확장하기 원하는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적으로 사람들에 대하여 후속조치를 어떻게 취할지 고려한다. 예를 들어, 무작위 샘플 집단을 연락하거나 법정 데이터를 사용한다.</li> <li>• 자원집약적인 도구는 간단한 개입에 사용하기에는 적합하지 않을 수 있다.</li> <li>• 새로운 활동을 전개하거나 확장하기 원한다면 영향을 측정하기 위해 탄탄한 접근방법에 투자해야 한다.</li> </ul>
수혜자/이해관계자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이용자/수혜자/이해관계자가 얼마나 접근가능한가?</li> <li>• 대표 표본을 확보하기가 얼마나 수월한가?</li> <li>• 응답자들이 연구에 참여하기가 얼마나 수월한가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 접근 가능하지 않은 수혜자/이해관계자에 대해서는 2차 데이터 자료를 사용할 것을 고려한다.</li> <li>• 대상하는 집단을 상대로 도구가 시험되도록 한다. 예) 노인, 학습장애자</li> </ul>

분야	도구선정을 위한 고려사항	도구선정을 위한 NPC의 조언
시간 및 자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 데이터 수집을 최소화할 수 있는 방법은 무엇인가? (기존의 증거 및 다른 사람이 수집한 데이터 사용하기)</li> <li>• 데이터를 수집, 사용, 분석하기 위해 어떤 자원이 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임팩트 측정이 추진되도록 하는 조직 내 리드를 결정한다.</li> <li>• 적절한 기술과 경험을 가진 사람을 채용한다.</li> <li>• 새로운 도구를 개발하기보다 속한 분야에서 이미 사용하고 있는 도구가 무엇인지 알아본다.</li> <li>• 훈련, 무료도구들, 지침을 활용한다.</li> <li>• 비용절감을 위해 다른 조직과 측정을 공유할 것을 고려해본다.</li> </ul>
엄격성의 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 속한 분야에서 무엇이 많이 통용되는가?</li> <li>• 엄격성을 위한 본인의 욕구는 어느 정도인가?</li> <li>• 구하는 아웃컴에 대하여 검증된 도구가 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 엄격성을 높이기 위해 공유되는 측정과 흔히 사용되는 도구를 찾는다.</li> <li>• 스스로 도구를 개발시키기 전에 이용 가능한 도구가 있는지 찾아본다.</li> </ul>
기부자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 증거를 위한 기부자의 욕구는 어느 정도인가?</li> <li>• 측정하는데 본인의 우선순위와 기부자의 우선순위가 일치하는가?</li> <li>• 기부자들이 서로 다른 정보를 요구하는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기부자들의 우선순위를 파악하기 위해 그들과 대화한다.</li> <li>• 조직의 우선순위가 아닌 정보를 요구하는 기부자들과 대화한다.</li> <li>• 중복된 보고를 피하기 위해 기부자들과 함께 일한다. 유선형 보고를 위해 조직이 속한 분야의 자선단체들 및 기부자들과 공유되는 측정법을 개발할 것을 고려한다.</li> </ul>

그림 10: 도구 선정하기

## VIII. 배움과 성장을 위한 변화이론 사용법

변화이론을 개발하고, 이를 기존의 증거가 어떻게 뒷받침하는지 설명하고, 증거를 수집했다면 의도한 아웃컴을 달성했는지 판단할 수 있다. 조직이 결과를 통해 배우고 서비스를 발전시킬 수 있는 상황이 된다.

변화이론은 전략의 중심에 있고 현행문서여야 한다. 영향의 측정결과가 좋게 나왔거나 발전의 여지가 보인다 해도, 소셜섹터 조직들은 끊임없이 서비스를 발전시키고 서비스 대상에게 더 잘하려고 노력해야 한다. 배우고 발전하는 것이 중요한 이유다.

수혜자를 위해 더 좋은 아웃컴을 얻는데 두 가지 방법이 있다:

1. **조직의 서비스**를 발전시킨다.
2. 조직이 배운 것들을 나눠서 **분야 전체**를 발전시킨다.

### 1. 조직의 서비스 발전시키기

NPC가 2012년 전국적으로 실시한 설문조사에서 자선단체들은 그들의 영향을 측정해서 얻은 가장 큰 이득이 서비스의 발전이었다고 답했다.<sup>13</sup> 발전을 위해 조직은 수집하고 분석한 데이터를 비판적으로 들여다봐야 한다. 스스로에게 던질 수 있는 두 가지 질문이 있다:

- 결과에서 무엇이 잘하고 있는 것으로 나타나는가?
- 결과에서 무엇이 발전이 필요한 것으로 나타나는가?

업무를 실질적으로 발전시키기 위해 다음을 고려해야 한다:

- 적절한 서비스를 제공하고 있는가?
- 서비스의 대상이 적절한가?
- 서비스에 공백이 있는가?
- 의도하지 않은 결과가 있는가?
- 상대적으로 더 효과적인 서비스가 있는가?

- 자원을 다르게 배분하는데 의미가 있을까?

예를 들어, 주요 실무자의 일대일 지원이 여성 전과자의 포부와 자기인식을 발전시키는 반면 남성 전과자들에 대해서는 그렇지 않은 것으로 나타난다면 그 이유와 대처방법을 생각해본다.

이런 질문에 답할 수 있을 만큼 충분한 데이터가 있는지도 염두에 두어야 한다. 적절한 것을 측정하고 있는가? 활동과 아웃컴이 연결되는 방법에 대한 이해가 깊어질수록 변화이론이 이를 잘 반영하도록 업데이트할 수 있는가?

꾸준히 배우고 발전하는 조직문화가 중요하다. 서비스에 변화를 주기로 결정한다면, 변화가 효과적이고 결과로 이어지는지 지속적으로 확인해야 한다. 배우는 조직문화를 정착시키는 방법으로는 이사나 고위간부에게 결과데이터가 정기적으로 검토되고 실행되는지 확인하는 책임을 부여하는 것이다. 현장에 있는 직원도 동참하게 하여 그들이 수집하는 데이터가 좋은 곳에 활용되고 있다는 사실을 보여줘야 한다. 그들과 결과를 공유하고 조직이 정보를 사용해 서비스를 발전시키고 있는 모습을 보여줘야 한다.

## 2. 섹터의 발전

조직의 서비스를 발전시키는 동시에 결과를 나눔으로써 조직이 속한 섹터가 더 효과적일 수 있도록 도울 수 있다. 자선단체, 기부자, 사회적 목적을 가진 조직들은 사람을 돕기 위해 존재한다. 따라서 효과적인 부분들에 대한 증거를 마련하는 것이 필수적이다.

### 파트너 조직과 공유하기

가장 쉽게 시작할 수 있는 방법으로는 파트너 조직과 결과를 공유하는 것이다. 변화이론을 보고 어느 부분이 파트너와의 협력을 통해 실현가능한지 찾아본다. 수혜자들을 가장 잘 지원할 수 있는 방안을 이해시키기 위해 파트너들과 결과를 나눈다. 예를 들어, 결합된 결과가 위탁과정이 효과가 있는지, 누구를 위해 그러한지 이해하는데 도움이 되는가?



### 더 많은 대상과 공유하기

결과를 파트너들뿐 아니라 분야 내 다른 조직들과도 공유한다. 자선단체라면 기부자들과 공유한다. 어떤 특정한 접근방법이 효과가 있는 것으로 나타난다거나 효과적이지 않은 방법을 알고 있다면 이를 알리는 것이 중요하다.

### 공유된 측정방법 사용하기

해당 분야에서 공유되는 측정체계가 개발되었다면 사용할 것을 고려해보라고 권하고 싶다. 공유된 측정체계는 공유된 아웃컴, 표준화된 측정을 포함하고 있어 조직들이 영향을 측정하고 결과를 비교할 수 있다. 채용으로의 여정(Journey to Employment, JET) 틀은 공유되는 측정체계의 예로, 이용자들은 비용과 시간을 절약하는 것은 물론 측정의 수준도 높일 수 있었다고 나눈다.<sup>14</sup> 섹터 수준에서 비교할 수 있는 결과를 공유하면 무엇이 효과가 있는지, 그 이유는 무엇인지 이해하기 시작할 수 있다.

## IX. 추가자료

변화이론을 설계하는데 도움이 되는 온라인 자료:

- NPC's introduction to theory of change and the origins of the technique:  
<http://www.thinknpc.org/publications/theory-of-change/>
- Charities Evaluation Services' introduction, Making Connections:  
<http://www.ces-vol.org.uk/tools-and-resources/Evaluation-methods/making-connections-tools>
- A range of useful resources from the Better Evaluation site:  
[http://betterevaluation.org/plan/define/develop\\_logic\\_model](http://betterevaluation.org/plan/define/develop_logic_model)
- The SIB group's video summary:  
<http://www.sibgroup.org.uk/impact/help/plan/>
- A US website with a range of resources on theory of change:  
<http://www.theoryofchange.org/>
- A Prezi looking at the issue of developing theories of change for complex projects:  
[http://prezi.com/cjutwzfsfspe/theory-of-change-for-complex-interventions\\_mary-de-silva/](http://prezi.com/cjutwzfsfspe/theory-of-change-for-complex-interventions_mary-de-silva/)
- Guidance on how to use a theory of change to help you write up findings:  
<http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/175356/0116687.pdf>
- A short guide on developing a theory of change by Project Oracle:  
<http://www.bvsc.co.uk/wp-content/uploads/2013/11/Project-Oracle-Standard-1-training-Theory-of-Change-Step-by-step-guide.pdf>
- A very good introduction to the subject:  
<http://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>
- NPC's regular training sessions on theory of change:  
[www.thinkNPC.org/events](http://www.thinkNPC.org/events)

## X. 참고자료

- 1 Wikipedia (2014) The Ikea effect.
- 2 Charities Evaluation Services (2014) CES Planning Triangle©.
- 3 NPC and Clinks (2014) Using comparison group approaches to understand impact.
- 4 Kazimirski, A. and Pritchard, D. (2014) Building your measurement framework: NPC's four pillar approach. New Philanthropy Capital.
- 5 Pawson, R. (2006) Evidence based policy: A realist perspective. London, Sage.
- 6 May, C. (1999) Explaining reconviction following a community sentence: the role of social factors. Home Office Research Study 192. London: Home Office.
- 7 Craig, L., Browne, K., Beech, A. and Stringer, I. (2004) 'Personality characteristics associated with reconviction in sexual and violent offenders'. The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology, Vol 15 No 3.
- 8 Cobbina, Huebner and Berg (2012) 'Men, women, and post-release offending: An examination of the nature of the link between relational ties and recidivism'. Crime & Delinquency, Vol.58, 3, p331-361.
- 9 Brezina and Topalli (2012) 'Criminal self-efficacy: Exploring the correlations and consequences of a "successful criminal" identify'. Criminal Justice and Behaviour, 2012: 39.
- 10 Robert Wood Johnson Foundation (2010) New Grantee Seminar—Creating your Theory of Change.
- 11 Kazimirski, A. and Pritchard, D. (2014) Building your measurement framework: NPC's four pillar approach. New Philanthropy Capital.
- 12 Befani, B., Davies, R., Forss, K., Mayne, J., Stame, N., and Stern, E. (2012) Broadening the range of designs and methods for impact evaluation. Department for International Development, Working Paper 38.
- 13 Ní Ógáin, E., Lumley, T. and Pritchard, D. (2012) Making an impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK. New Philanthropy Capital.
- 14 Kail, A., Plimmer, D., Ní Ógáin, E, Harries, E. and Copps, J. (2014) The Journey to Employment (JET) framework. New Philanthropy Capital.

