

Контрольные вопросы для адаптации и совершенствования стратегии масштабирования

После того как первоначальная стратегия масштабирования разработана, может возникнуть соблазн считать ее «готовой» и переключить все внимание и силы на ее реализацию. Тем не менее, масштабирование – это итеративный процесс, требующий постоянной адаптации, доработки и корректировки курса на основе собранных данных, извлеченного опыта и изменений в широкой образовательной среде, таких как принятие новых политических мер или смена руководства.

Данные контрольные вопросы призваны дополнить процесс разработки стратегии, направленной на расширение охвата и усиление воздействия образовательной инициативы или инновации.¹ Они призваны помочь специалистам и организациям в процессе масштабирования регулярно и совместно анализировать возникающие проблемы и возможности, ПЛАНИРОВАТЬ и ТЕСТИРОВАТЬ адаптационные меры, а также периодически ОСМЫСЛИВАТЬ и КОРРЕКТИРОВАТЬ эти изменения. Конечная цель – поддержать и усилить процесс масштабирования, а также глубину его воздействия в сфере образования.

ШАГ 1. ПЛАН

Сформулируйте для себя: какова важнейшая цель масштабирования?

Цель масштабирования должна быть конкретной, измеримой и иметь четкие временные рамки. Эта цель должна напрямую основываться на уже созданной вами стратегии масштабирования.

Сформулируйте проблему или выявите возможность

- Существует ли ключевая проблема или вызов в процессе масштабирования, которые вы хотите устранить, или новая возможность, которую вы хотели бы реализовать?
- Чем обусловлена данная проблема или возможность? Попробуйте несколько раз задать вопрос «почему?», чтобы выйти за рамки очевидного и выявить первопричину возникновения проблемы или возможности.²

1. Если у вас еще нет четкой цели масштабирования и стратегии ее достижения, мы рекомендуем начать с рабочего листа «Руководство по стратегии масштабирования». Это поможет сформулировать ясную, измеримую цель с четко установленными сроками, а также общую стратегию, которая будет служить «путеводной звездой» для ваших усилий, а также станет динамичным планом, требующим регулярного пересмотра и обновления с учетом новых данных, опыта и изменений внешней среды.

2. Институт бережливого производства (Lean Enterprise Institute) подготовил полезное обучающее видео об этой простой методике выявления первопричин проблем (кроме того, в сети доступно множество других ресурсов на эту тему): <https://youtu.be/SrYkx41wEE>



Мозговой штурм

Существуют ли меры по адаптации, изменению или доработке стратегии, которые позволят решить эту проблему или реализовать открывшуюся возможность?



Разработайте план реализации и тестирования выбранного изменения или адаптации

- Каковы ключевые шаги по реализации данной адаптации?
- Когда будет проведено тестирование? Какова его продолжительность?
- Где будет проведено тестирование? Количество площадок для тестирования?
- Имеются ли важные контекстуальные факторы? Учитываются ли аспекты социальной справедливости?



Оценка показателей и затрат

- Какие критерии оценки вы будете использовать, чтобы подтвердить успех адаптации? На какие изменения вы рассчитываете при внедрении этой адаптации? Какие данные вам потребуются? Кто будет отвечать за сбор и анализ данных? С какой периодичностью будут собираться/обновляться данные?
- Какие ресурсы необходимы и из каких источников они будут привлечены?
- Оценить мгновенные изменения или прогресс в рамках долгосрочных стратегий зачастую непросто. Существуют ли опережающие индикаторы, позволяющие оценить влияние адаптации (позитивное или негативное) на ранних этапах?

ШАГ 2. ТЕСТИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА

Зачастую каждая адаптация или доработка стратегии масштабирования требует нескольких циклов тестирования и корректировки. Продолжительность этих циклов не является фиксированной; она зависит от типа тестируемых адаптаций, методов сбора данных и текущего этапа процесса. Например, первоначальное тестирование идеи может осуществляться быстрее, чем ее последующая доработка. Однако, циклы должны быть достаточно сжатыми по времени, чтобы собранная информация не теряла актуальности и позволяла быстро делать выводы и корректировать действия.



Укажите сроки выполнения

- В какие сроки вы рассчитываете зафиксировать первые эффекты или изменения в рамках данного цикла?
- Когда следует завершить этот цикл тестирования?

ШАГ 3. АНАЛИЗ И КОРРЕКТИРОВКА

Проанализируйте полученные результаты

- Вернитесь к цели масштабирования и вспомните, почему была выбрана именно эта адаптация.
- Какие результаты были получены в ходе тестирования адаптации? Что сработало эффективно, а что – нет?
- Вносились ли какие-либо спонтанные или незапланированные изменения в первоначальный план?
- Как полученные результаты соотносятся с вашими первоначальными прогнозами? Выявились ли в ходе тестирования непредвиденные последствия?

Составьте план последующих действий

Какие действия вы планируете предпринять на основе извлеченных уроков и проведенного анализа? Станет ли данная адаптация неотъемлемой частью вашей стратегии масштабирования? Есть ли необходимость в дальнейшем тестировании этой адаптации? Хотите ли вы отказаться от этой адаптации, чтобы попробовать другой подход? Независимо от следующего шага, сформулируйте основные выводы, которые помогут скорректировать общую стратегию масштабирования.

ШАГ 4. НОВЫЙ ЦИКЛ

2026

Данный инструмент был разработан Дженни Перлман Робинсон (Jenny Perlman Robinson), Молли Кертисс Висс (Molly Curtiss Wyss) и Патриком Ханнаханом (Patrick Hannahan) при содействии многочисленных партнеров Лаборатории масштабирования в реальном времени (Real-time Scaling Lab), членов Консультативной группы, стажеров и других коллег.

Мы также выражаем благодарность Кэти Портной (Katie Portnoy) и Эстер Розен (Esther Rosen) за их вклад в редактирование и художественное оформление документа. Поделиться опытом использования инструмента или направить предложения для будущих изданий можно по адресу: CUE@brookings.edu.

Данный инструмент входит в серию публикаций по вопросам масштабирования, выпуск которых стал возможен благодаря поддержке Фонда Бернарда ван Леера, Фонда ВНР, организации ELMA Philanthropies, Inc. в рамках Кампании за женское образование (Campaign for Female Education, CAMFED), Международного исследовательского центра развития Канады через Фонд развития ИТ-образования – IIT-ED, Международного комитета спасения и Фонда Джейкобса. Мнения, выраженные в настоящем документе, принадлежат исключительно его авторам и не обязательно отражают официальную позицию доноров, их должностных лиц, сотрудников или советов управляющих.