

Рабочий лист стратегии масштабирования:

Планирование

Назначение

Настоящее руководство подготовлено в помощь организациям или учреждениям, планирующим или уже осуществляющим масштабирование¹ образовательной инициативы.² Оно включает в себя рекомендации по формулированию четкой, измеримой и имеющей временные рамки цели масштабирования и высокоуровневой стратегии, служа одновременно и «путеводной звездой» для направления усилий по масштабированию, и динамическим плановым документом, который периодически пересматривается и обновляется на основе новых данных, аналитических материалов и изменений внешней среды. Данный инструмент основан на «Шablоне плана масштабирования», первоначально разработанном компанией Management Systems International (MSI, компания Tetra Tech), и был адаптирован к сфере образования Центром всеобщего образования (CUE) при Брукингском институте в сотрудничестве с Ларри Кули (Larry Cooley), почетным президентом и старшим советником MSI; он был дополнительно усовершенствован на основе отзывов коллег и нашел применение во многих странах мира.³

Целевая аудитория

Данные рекомендации предназначены для директивных органов, политиков и спонсоров, которые поддерживают образовательную инициативу или отдельные ее элементы на этапе перехода к широкому масштабированию.

Процесс

Стратегия масштабирования должна стать продуктом коллективной работы ключевых сторон, вовлеченных в процесс. Состав группы, занимающейся разработкой и совершенствованием стратегии, неизбежно варьируется в зависимости от контекста, инициативы и этапа масштабирования и может включать основную команду из представителей организации-исполнителя или расширенный круг заинтересованных сторон, таких как представители органов власти или донорские организации.

Разработка и совершенствование стратегии масштабирования – это непрерывный процесс, который часто занимает несколько месяцев, а не ограничивается одной встречей, и должен учитывать местную специфику. Первый проект стратегии готовит небольшая рабочая группа, опираясь непосредственно на предыдущие обсуждения и имеющиеся данные, включая информацию о заинтересованных сторонах, результаты политико-экономического анализа или предыдущие планы масштабирования. Для восполнения пробелов и триангуляции информации иногда требуются дополнительные исследования. При разработке стратегии также могут быть полезны и другие инструменты масштабирования.⁴

После подготовки первого проекта стратегии масштабирования его описание или отдельные подразделы можно представить на рассмотрение широкому кругу заинтересованных сторон для сбора предложений и совместного обсуждения. Разработка сокращенной версии или визуализации стратегии может существенно облегчить ее обсуждение с широким кругом заинтересованных сторон. В частности, эффективным подходом может стать использование диаграммы факторов для визуализации цели масштабирования и ключевых рычагов влияния, необходимых для достижения прогресса на пути к этой цели.

1. В данном документе под масштабированием понимается ряд подходов, которые расширяют и углубляют воздействие образовательных интервенций, приводя к устойчивым позитивным изменениям в жизни людей.
2. Под инициативой понимается программа, модель, подход или политическая мера как в совокупности, так и в виде отдельных компонентов, направленных на решение конкретной проблемы в системе образования.
3. Данный инструмент также опирается на следующие источники: Всемирная организация здравоохранения и Expandnet, «Девять шагов по разработке стратегии масштабирования» (Nine steps for developing a scaling-up strategy) (Женева, Швейцария: Всемирная организация здравоохранения, 2010 г.).
4. Например, если цель масштабирования включает институционализацию инициативы на государственном уровне или ее передачу в ведение правительства, целесообразно провести базовую оценку степени интеграции инициативы в существующие государственные структуры. Это позволит отслеживать прогресс в динамике и определять приоритетные действия. В данном контексте полезным ресурсом может стать «Инструмент мониторинга институционализации» (Institutionalization Tracker). См.: Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss, and Patrick Hannahan, "Institutionalization Tracker: Assessing the integration of an education initiative into a system," (Washington DC: Brookings Institution, July 2021).

Руководство по разработке стратегии масштабирования образовательной инициативы

Общее видение

Кратко опишите актуальность (объем и охват проблемы), целевые группы или сообщества, цели масштабирования, а также ожидаемые результаты реализации предлагаемой инициативы на системном уровне.

Краткое содержание стратегии масштабирования

Реализация и обеспечение устойчивости инициативы на системном уровне требуют реалистичной оценки перспектив и параметров масштабирования, а также понимания барьеров, стоящих на этом пути. Это также требует тщательного анализа того, какой именно продукт масштабируется, для кого и какими силами.

Кратко изложите стратегию обеспечения масштаба и устойчивости результатов инициативы. Опишите выбранный подход и пути масштабирования, а также (при необходимости) укажите, как план адаптирован к различным формам проявления проблемы или специфике ее решения в зависимости от целевых групп и контекста. В данном разделе также следует проанализировать любые возможные непреднамеренные негативные последствия, к которым может привести масштабирование инициативы. Данный раздел должен быть составлен таким образом, чтобы служить самостоятельным резюме всей стратегии масштабирования.

Доказательная база и обоснованность предлагаемой инициативы

Для оценки возможности устойчивой реализации предлагаемой инициативы на системном уровне важно проанализировать доказательства того, что она является практически осуществимым и эффективным подходом к решению поставленной проблемы. Такая доказательная база может включать результаты оценок, изысканий и других исследований, подтверждающих эффективность инициативы, ее применимость в различных контекстах, а также признание со стороны экспертов-практиков, научного сообщества и/или местных жителей.

Опишите, в какой степени предлагаемая инициатива на данный момент подкреплена доказательной базой (с указанием источников), либо изложите стратегию сбора таких доказательств.

Признание актуальности проблемы и поддержка планируемых изменений

В случаях, когда сообщества и специалисты-практики признают проблему значимой и постоянной, а лица, принимающие решения, считают ее устранение приоритетной задачей, открываются более широкие возможности для мобилизации ресурсов и легитимизации предлагаемой инициативы.

Представьте доказательства того, что проблема, на решение которой направлена инициатива, признана актуальной и требующей принятия неотложных мер как со стороны общественности, так и со стороны лиц, принимающих решения. Также опишите, каким образом инициатива будет задействовать существующие или потенциальные коалиции для продвижения реформ и нейтрализации возможного сопротивления изменениям. В заключение подробно опишите, каким образом предлагаемая инициатива согласуется с текущими государственными, региональными или местными приоритетами.



Преимущества предлагаемой инициативы в сравнении с альтернативными решениями и текущим положением дел

Уровень поддержки новых инициатив напрямую зависит от того, насколько лица, принимающие решения, специалисты-практики и местное сообщество считают предлагаемое решение более эффективным по сравнению с текущим положением дел или альтернативными подходами.

Представьте доказательства того, что предлагаемая инициатива является более эффективной и/или экономически выгодной по сравнению с альтернативными подходами или сохранением текущего положения дел. Кроме того, представьте доказательства того, что лица, принимающие решения, специалисты-практики и местное сообщество считают данную инициативу более эффективной и/или экономически выгодной по сравнению с альтернативами. Укажите, получила ли она поддержку со стороны организаций-исполнителей и в рамках всей системы в целом.



Создание благоприятных условий и формирование партнерств для масштабирования

Успех масштабирования зависит от наличия лидеров мнений, занимающихся продвижением, системы стимулов, рыночного или общественного спроса, а также определенных «благоприятных условий» (финансовых, институциональных, политических, социальных и культурных). Кроме того, зачастую необходимо выстраивать партнерские отношения с другими заинтересованными сторонами системы образования.

Какие ключевые факторы или условия макросреды могут стать значимыми ресурсами или, напротив, препятствиями для масштабирования? (Например, позиция выборных или назначенных руководителей и лидеров мнений; внешние катализаторы, такие как экономические потрясения или донорское финансирование; а также политические и институциональные драйверы, включая электоральные циклы и законодательные реформы). Какие партнерские связи уже установлены или требуют формирования для обеспечения процесса масштабирования?



Простота передачи и внедрения инициативы при масштабном развертывании

Масштабная реализация инициативы требует анализа того, как предлагаемое решение можно адаптировать к потребностям новых или более широких групп населения, а также привести в соответствие с требованиями макрополитической среды.

Опишите наиболее критические аспекты адаптации, необходимые для масштабного развертывания инициативы, а также представьте стратегию преодоления возникающих при этом трудностей. Какие элементы инициативы были определены как «ядро», определяющее ее результативность, и должны оставаться неизменными в процессе масштабирования? Какие компоненты инициативы могут быть сокращены или оптимизированы для создания более упрощенной и экономически эффективной модели?



Организационные возможности и ресурсы для масштабной реализации инициативы

Адаптация, масштабирование и обеспечение устойчивости инициативы – при соблюдении стандартов качества, принципов равенства и эффективности – требуют укрепления, а зачастую и расширения организационного потенциала учреждения, осуществляющего масштабное внедрение. Эти компетенции и ресурсы не являются просто количественным расширением того, что требовалось на локальном уровне.

Опишите текущие ресурсы и планы по развитию организационного потенциала, необходимого для масштабирования инициативы. Укажите, как организация(-ии) намерена(-ы) использовать для этого свой предыдущий опыт. Каких институциональных ресурсов недостаточно для масштабного внедрения и какие меры могут восполнить этот дефицит? Если реализация инициативы будет передаваться от одной организации другому субъекту (например, правительству), опишите механизм этой передачи и сопутствующие риски. Если для расширения охвата или масштабной реализации потребуются дополнительные кадровые и институциональные ресурсы, опишите механизмы их привлечения и обеспечения необходимого потенциала.

Обеспечение финансовой стабильности предлагаемого проекта

В большинстве случаев первоначального финансирования недостаточно для того, чтобы решить проблему в масштабах всех сообществ или обеспечить ее решение на постоянной основе. Опыт показывает, что на ранних этапах разработки стратегии масштабирования критически важно синхронизировать проектные действия с циклами государственного планирования и бюджетного процесса.

Опишите механизмы мобилизации ресурсов, необходимых для формирования устойчивой финансовой основы инициативы при ее масштабной реализации. Возможна ли интеграция инициативы в существующую систему с использованием имеющейся инфраструктуры, кадровых ресурсов и иных активов? Какие бюджетные процессы необходимо учитывать для мобилизации долгосрочного внутреннего финансирования и каковы временные рамки для проведения этой работы?

Мероприятия, контрольные точки и график реализации

Представьте в таблице ключевые целевые показатели и контрольные ориентиры (включая охват аудитории, непосредственные результаты и промежуточные итоги), а также планируемый график масштабирования инициативы на всем пути до достижения целевого масштаба. Данные цели и контрольные ориентиры могут носить как количественный, так и качественный характер (например, формирование координационного совета, утверждение нормативной базы или выделение бюджетного финансирования).

Мониторинг инициатив по мере их масштабирования требует иных методологических подходов и инструментов, чем те, что используются для контроля пилотных решений или проектов малого масштаба. Это включает сбор данных о самом процессе масштабирования, проверку того, сохраняет ли инициатива свою результативность при расширении охвата, а также определение необходимых корректировок в самой инициативе и в стратегии ее внедрения. В отдельной таблице подробно опишите мероприятия по мониторингу и критическому анализу процесса масштабирования, проверке допущений и стратегий. Укажите, какие дополнительные данные, ранее не собиравшиеся, необходимы для управления процессом, и какая поддержка (финансовая, техническая, технологическая и т.д.) потребуется для реализации этой системы. Это может включать в себя плановые сессии для анализа опыта и непрерывного обучения. Укажите лиц, ответственных за проведение мониторинга и анализа, и предложите график мероприятий, предусматривающий проведение сессий не реже одного раза в полгода, для подведения промежуточных итогов и критического разбора хода работ.

Рабочий лист стратегии масштабирования

2026

Данный инструмент был разработан Джени 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 CUR@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 – FTT-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.