

Инструмент мониторинга институционализации:

Оценка интеграции образовательной инициативы в систему

Назначение

Данный инструмент предназначен для оценки прогресса по внедрению и институционализации¹ инициатив в систему формального образования. Институционализация является одним из подходов к расширению охвата положительного воздействия в образовании, который также называют «вертикальным масштабированием». Это процесс, при котором инициатива² (или ее отдельные компоненты) становится неотъемлемой частью системы формального образования, переходя под управление и обеспечение государственных структур. Конечная цель заключается в том, чтобы инициатива стала частью государственной политики, планов, регламентов, бюджетов и повседневной деятельности. В идеале она перестает существовать как отдельный проект или бренд, фактически «растворяясь» в общенациональной системе, что гарантирует ее долгосрочную устойчивость.

Таким образом, данный инструмент предназначен для оценки степени интеграции образовательной инициативы в существующую государственную систему. Он задуман как инструмент динамического планирования для исполнителей, лиц, принимающих решения, и доноров, и позволяет выявлять и прорабатывать направления, требующие дополнительного внимания в процессе вертикального масштабирования.

Структура инструмента основана на базовых компонентах образовательной системы, каждый из которых разбит на конкретные элементы. Для каждого элемента определен набор критериев оценки и предусмотрено поле для обоснования сделанного выбора. Оценка выставляется по шкале от 1 до 4, где 1 соответствует «низкому уровню институционализации», а 4 – «полной институционализации». Важно учитывать, что объем работы, необходимый для перехода от оценки 3 к 4, обычно значительно превышает усилия, требуемые для перехода с 1 на 2.

Данный инструмент предназначен для оценки прогресса по институционализации в рамках одного государственного ведомства или министерства, в частности – Министерства образования. Тем не менее, при необходимости данный инструмент можно адаптировать для другого министерства; в таком случае это следует указать в разделе исходных данных. Инструмент предназначен для отслеживания прогресса институционализации на национальном уровне. Однако в условиях децентрализованной системы его можно использовать для оценки на уровне соответствующих региональных органов управления образованием. Важно отметить, что данный инструмент не предназначен для принятия решения о целесообразности масштабирования инициативы или для комплексной оценки потенциала системы образования. Данный инструмент не охватывает другие важные аспекты масштабирования, такие как оценка воздействия и качества; поэтому в идеале его следует использовать в сочетании с другими показателями масштабирования. В частности, данный инструмент рекомендуется использовать для разработки и/или корректировки комплексной стратегии масштабирования в сочетании с такими ресурсами, как «Рабочий лист по разработке стратегии масштабирования» Центра универсального образования (CUE).³

Рекомендации

Инструмент рекомендуется заполнять в формате обсуждения с группой ключевых заинтересованных сторон, вовлеченных в процесс масштабирования и обладающих полномочиями принимать решения и действовать на основе полученных результатов. Как правило, это небольшая рабочая группа из представителей организации-исполнителя. Однако в нее также могут входить представители министерства или ведомства, которое в дальнейшем будет внедрять инициативу в широкую практику (т. е. принимающая организация)⁷, представители донорской организации, а также организации-посредника (нейтральной третьей стороны, сопровождающей процесс масштабирования). В идеале одна и та же группа заинтересованных сторон должна использовать этот инструмент регулярно (примерно раз в полгода) для оценки прогресса и планирования шагов по укреплению и дальнейшему продвижению процесса институционализации. Если в данных условиях такой подход неосуществим, проект оценки может быть подготовлен одним специалистом, а затем представлен широкому кругу заинтересованных сторон для обсуждения.

Данный инструмент основан на инструменте «Оценка институционализации комплекса мер», разработанном в рамках флагманской программы Агентства США по международному развитию (USAID) «Выживание матери и ребенка» (MCSP) под руководством организаций Jhpiego, Management Systems International (MSI) и глобальной сети ExpandNet и первоначально опубликованном в документе «Базовый набор инструментов для систематического расширения»⁴. Он был адаптирован организацией CUE при Брукингском институте для сектора образования с использованием материалов, в том числе из инициативы Всемирного банка «Системный подход для достижения лучших результатов в образовании» (SABER)⁵ и документа Национального центра по образованию и экономике «9 составляющих системы образования мирового уровня»⁶.

1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ

- Конечная цель состоит в том, чтобы институционализировать все компоненты инициативы в рамках государственной системы, или только некоторые из них? Если верно последнее, укажите, какие компоненты подлежат институционализации, какие – нет, и почему. В данном контексте под термином «инициатива» в инструменте понимаются только те компоненты, которые подлежат институционализации, а не вся программа в ее первоначальном виде.

Перед заполнением инструмента группа заинтересованных сторон должна четко сформулировать свои исходные данные. При каждом последующем проведении оценки заинтересованным сторонам следует возвращаться к этим исходным данным, чтобы подтвердить их актуальность или, при необходимости, обновить их

- Какова конечная цель институционализации и широкомасштабной реализации инициативы? Четкое определение того, что понимается под институционализацией, напрямую определяет критерии оценки каждого элемента.
- Какое министерство является целевым для проведения институционализации и почему выбрано именно оно? Ориентирован ли данный инструмент на институционализацию на национальном или региональном уровне?

Инструмент (см. следующую страницу) заполняется построчно; в идеале – в формате дискуссии с ключевыми заинтересованными сторонами. По каждому элементу группа согласовывает текущий этап институционализации (по шкале от 1 до 4) и в последней колонке записывает несколько предложений с обоснованием выбранного балла. Некоторые строки может потребоваться слегка адаптировать, чтобы они лучше отражали специфику местного контекста или особенности оцениваемой инициативы. Некоторые элементы также могут быть неактуальны в зависимости от контекста и специфики рассматриваемой инициативы; в этом случае не присваивайте балл, а в последнем столбце укажите «Н/П» (неприменимо). Если текущий уровень институционализации ниже уровня, соответствующего баллу «1», выберите «1» и приведите подробные пояснения в последнем столбце.

2 ОЦЕНКА КАЖДОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ЭЛЕМЕНТА

3 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Результаты инструмента могут быть представлены в табличном формате, в виде радиальной или «паутинной» диаграммы для визуального отображения прогресса институционализации по каждому элементу, что способствует более продуктивному групповому обсуждению (пример см. в Приложении I). Сравнение результатов может быть полезно при наличии данных за несколько этапов оценки, однако это не является обязательным условием: радиальная диаграмма эффективна и информативна даже при наличии только исходных данных. Визуализация результатов инструмента должна помогать в выявлении областей, в которых на текущий момент достигнут прогресс, а также тех направлений, где он замедлился или находится на стадии формирования.

4 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Ключевым заинтересованным сторонам следует изучить и обсудить полученные результаты, чтобы выделить ограниченное число приоритетных направлений для продвижения процесса институционализации (контрольные вопросы приведены в разделе «Определение приоритетных действий» на стр. 12). Цель не обязательно состоит в получении высшего балла «4» по всем элементам. Важнее выделить несколько приоритетных направлений, выработать стратегию по их развитию и наметить конкретные, реалистичные шаги на ближайшие 6–12 месяцев для обеспечения более глубокой институционализации. Как отмечалось выше, эти ключевые действия и последующие шаги должны в идеале стать основой для более широкого плана и стратегии масштабирования инициативы. Вполне вероятно, что руководители, обладающие полномочиями принимать меры на основе результатов оценки, не будут входить в число заинтересованных сторон, заполнявших инструмент. В такой ситуации ключевым аспектом данного этапа становится эффективная коммуникация и доведение результатов до руководства для стимулирования конкретных действий.

Инструмент мониторинга институционализации

БАЗОВЫЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМЫ	ЭЛЕМЕНТ	ВОПРОС	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ
			БАЛЛ = 1
Стратегия масштабирования	Общее видение и план действий	Сформировано ли четкое видение и определен ли план действий в отношении масштабирования данной инициативы в рамках Министерства образования?	Министерство образования выражает заинтересованность в масштабировании данной инициативы в рамках системы образования, однако четкое видение и план действий на данный момент не сформулированы.
		Осуществляются ли на постоянной основе руководство и координация инициативы (первоначально – силами отдельных лидеров-инициаторов, а в дальнейшем – в рамках профильного структурного подразделения Министерства образования)?	В составе Министерства образования определено как минимум одно уполномоченное лицо или лидер-инициатор данной программы. Проводятся консультации с лидером(-ами)-инициатором(-ами), который(-ые) выражает(-ют) поддержку инициативы в ходе внутренних обсуждений, но на данном этапе не выступает(-ют) в роли ее публичного(-ых) сторонника(-ов).
		Соответствует ли инициатива существующей нормативно-правовой базе, а в тех случаях, когда она отсутствует – приняло ли Министерство образования необходимые акты для обеспечения ее реализации?	Организация-инициатор проводит консультации с Министерством образования по вопросу приведения инициативы в соответствие с действующей нормативно-правовой базой.
Управление	Нормативная-правовая база	Соответствует ли инициатива существующей нормативно-правовой базе, а в тех случаях, когда она отсутствует – приняло ли Министерство образования необходимые акты для обеспечения ее реализации?	Организация-инициатор проводит консультации с Министерством образования по вопросу приведения инициативы в соответствие с действующей нормативно-правовой базой.
	Планирование	Включило ли Министерство образования данную инициативу в национальные и региональные планы или стратегии развития?	Ведутся консультации с Министерством образования о включении данной инициативы в национальный(-ые) или региональный(-ые) план(-ы) или стратегию(-и) развития.

ФОРМИРУЮЩАЯСЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯЗНАЧИТЕЛЬНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯПОЛНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ

БАЛЛ = 2

Министерство образования ведет разработку концепции масштабирования инициативы в рамках существующей системы, а также плана действий по ее реализации.

Лидер(-ы)-инициатор(-ы) или уполномоченное(-ые) лицо(-а) публично высказывается(-ются) в поддержку инициативы и проводит(-ят) информационно-пропагандистскую работу, направленную на расширение круга сторонников в Министерстве образования для дальнейшего развития инициативы.

Организация-инициатор и Министерство образования проводят адаптацию инициативы для ее приведения в соответствие с действующей нормативно-правовой базой. В тех случаях, когда соответствующая нормативная-правовая база отсутствует, ведется работа над ее разработкой.

Пилотное внедрение инициативы включено в региональный(-ые) план(-ы) или стратегию(-и) развития.

БАЛЛ = 3

Министерство образования представило концепцию и план действий в отношении масштабирования инициативы в рамках существующей системы, а также довело данные стратегические документы до сведения ключевых лиц, принимающих решения.

Как минимум один руководитель высшего звена в Министерстве образования публично одобряет данную инициативу. Лидер(-ы)-инициатор(-ы) или уполномоченное(-ые) лицо(-а) предпринимает(-ют) усилия по интеграции инициативы в существующие системы, включая продвижение вопроса о выделении финансирования, необходимого для ее реализации в национальном масштабе. Ведется формирование организационных структур для координации компонентов инициативы в масштабах всей системы образования.

Меры по адаптации инициативы для ее приведения в соответствие с действующей нормативно-правовой базой в настоящее время проходят апробацию. В тех случаях, когда соответствующая нормативная-правовая база отсутствует, нормативные акты, предусматривающие реализацию данной инициативы, проходят апробацию или внедряются в пилотном режиме.

Инициатива включена в региональный(-ые) план(-ы) или стратегию(-и) развития в местах ее реализации ЛИБО в национальный(-ые) план(-ы) или стратегию(-и) в области образования, но с охватом лишь части территории страны.

БАЛЛ = 4

Министерство образования четко сформулировало концепцию масштабирования инициативы в рамках существующей системы, определив план действий, методологию и график реализации данного видения. Концепция и план действий были доведены до сведения всех профильных подразделений и уровней руководства Министерства образования. Действует механизм регулярного анализа и корректировки плана(-ов) действий с учетом меняющихся условий и потребностей.

Министерство образования закрепило штатных сотрудников для обеспечения управления инициативой в профильном подразделении министерства, несущем ответственность за ее реализацию и институционализацию. Сформированы организационные структуры для координации всех компонентов инициативы в масштабах всей системы образования.

Инициатива полностью соответствует действующей нормативно-правовой базе и/или нормативные акты, регламентирующие ее реализацию, были официально приняты и внедрены.

Инициатива включена в национальный(-ые) план(-ы) или стратегию(-и) в области образования.

Инструмент мониторинга институционализации

БАЗОВЫЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМЫ	ЭЛЕМЕНТ	ВОПРОС	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ
			БАЛЛ = 1
Кадровый потенциал	Персонал	Реализуют ли педагоги государственных школ эту инициативу? ⁸	В настоящее время между Министерством образования и организацией-инициатором ведутся консультации по вопросу включения функций по реализации инициативы в должностные обязанности/инструкции педагогов государственного сектора, а также обсуждаются требования, необходимые для полномасштабного внедрения проекта.
	Набор и удержание кадрового состава	Имеется ли достаточное количество квалифицированных педагогов для реализации данной инициативы в рамках запланированного охвата?	Министерство образования определило необходимое количество педагогов для реализации инициативы в рамках запланированного охвата, а также соответствующие квалификационные требования, однако на данный момент не располагает достаточным кадровым составом.
	Повышение квалификации без отрыва от основной	Включена ли данная инициатива в соответствующие программы повышения квалификации педагогов Министерства образования?	Организация-инициатор полностью обеспечивает проведение всех обучающих мероприятий, связанных с реализацией данной инициативы. Обсуждается интеграция инициативы в профильные программы Министерства образования по повышению квалификации.
	Профессиональная подготовка будущих кадров	Включена ли данная инициатива в соответствующие программы Министерства образования по профессиональной подготовке будущих педагогов?	Организация-инициатор полностью обеспечивает проведение всех обучающих мероприятий, связанных с реализацией данной инициативы. Обсуждается интеграция инициативы в профильные программы Министерства образования по профессиональной подготовке будущих кадров.
	Надзор и поддержка	Включена ли данная инициатива в регулярную деятельность Министерства образования по надзору и поддержке?	Организация-инициатор самостоятельно осуществляет весь комплекс мероприятий по надзору и поддержке в рамках данной инициативы. Ведется работа по пересмотру материалов и действующей системы надзора и поддержки Министерства образования для интеграции инициативы в его регулярную деятельность.

ФОРМИРУЮЩАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯЗНАЧИТЕЛЬНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯПОЛНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ

БАЛЛ = 2

БАЛЛ = 3

БАЛЛ = 4

Педагоги наделены соответствующими полномочиями и приступают к внедрению отдельных компонентов инициативы при активной поддержке со стороны организации-инициатора.

Педагоги самостоятельно реализуют компоненты инициативы при минимальной поддержке со стороны организации-инициатора.

Педагоги полностью обеспечивают реализацию всех аспектов инициативы на самостоятельном уровне. Должностные обязанности были расширены и теперь включают в себя деятельность, связанную с реализацией инициативы (при необходимости), а Министерство образования устанавливает четкие требования к педагогам и определяет ожидаемые результаты.

Министерство образования планирует и/или приступает к реализации процесса набора кадров, чтобы обеспечить достаточное количество квалифицированных педагогов для внедрения инициативы в рамках запланированного охвата.

Процесс набора персонала находится в активной стадии реализации. Министерство образования располагает значительным, однако все еще недостаточным количеством квалифицированных педагогов для реализации инициативы в рамках запланированного охвата.

Министерство образования располагает достаточным количеством квалифицированных педагогов для реализации данной инициативы в рамках запланированного охвата. Финансирование данных кадровых ресурсов осуществляется в рамках существующей системы без поддержки со стороны организации-инициатора, также сформирован план по поддержанию необходимой численности персонала.

Министерство образования оказывает содействие организации-инициатору в проведении повышения квалификации по вопросам инициативы, однако обучение еще не интегрировано в существующую государственную систему.

Данная инициатива включена в программы повышения квалификации Министерства образования, которое теперь самостоятельно проводит обучение при поддержке организации-инициатора.

Инициатива полностью интегрирована в систему повышения квалификации Министерства образования; ведомство самостоятельно обеспечивает проведение и финансирование обучения без участия организации-инициатора.

Министерство образования осуществляет пилотное внедрение инициативы в систему подготовки будущих кадров при поддержке организации-инициатора.

Данная инициатива включена в программы подготовки кадров Министерства образования, которое проводит обучение при поддержке организации-инициатора.

Инициатива полностью интегрирована в систему подготовки будущих кадров Министерства образования; ведомство самостоятельно обеспечивает проведение и финансирование обучения без участия организации-инициатора.

Должностные лица Министерства образования приступают к проведению мероприятий по надзору и поддержке в рамках инициативы, при существенном содействии со стороны организации-инициатора.

Должностные лица Министерства образования и организации-инициатора проводят совместные мероприятия по надзору и поддержке.

Методологическая база, процессы и инструменты надзора и поддержки в рамках инициативы полностью внедрены в систему Министерства образования и обеспечиваются за счет его бюджета. Обеспечение надзора и поддержки осуществляется и финансируется Министерством образования самостоятельно, без участия организации-инициатора.

Инструмент мониторинга институционализации

БАЗОВЫЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМЫ	ЭЛЕМЕНТ	ВОПРОС	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ
Учебные программы и материалы	Учебные программы/стандарты	Включена ли данная инициатива в существующую учебную программу/стандарты Министерства образования?	Инициатива не включена в действующие учебные программы/стандарты Министерства образования, однако ведомство и организация-инициатор ведут обсуждение механизмов и форматов ее интеграции в учебные программы/стандарты.
	Закупки и распределение	Обеспечивает ли Министерство образования разработку, закупку и распределение необходимых учебно-методических материалов надлежащего качества и в достаточном объеме в рамках своей стандартной логистической системы?	Организация-инициатор полностью обеспечивает разработку, закупку и распределение материалов. Министерство образования и организация-инициатор проводят консультации по определению перечня учебно-методических материалов, необходимых для реализации данной инициативы.
Информация	Управление данными	Обеспечена ли интеграция данных по инициативе в государственную информационную систему управления образованием (Education Management Information System, EMIS) или иную действующую систему сбора и анализа данных?	Сбор и обработка всех данных, связанных с реализацией инициативы, полностью обеспечиваются организацией-инициатором. Ведутся обсуждения по вопросу интеграции данной инициативы в информационную систему управления образованием Министерства образования или в альтернативные существующие системы управления данными.
	Мониторинг, оценка и обучение (MEL)	Сформирована и внедрена ли Министерством образования стратегия мониторинга и оценки инициативы, предусматривающая использование полученных результатов для совершенствования и адаптации программы?	Весь цикл мониторинга, оценки и обучения (MEL) в рамках инициативы реализуется исключительно силами и средствами организации-инициатора. Проводятся консультации по разработке стратегии MEL, совместимой с действующими механизмами мониторинга и оценки Министерства образования.
	Оценка учащихся assessment	Включена ли оценка результатов обучения, связанных с данной инициативой, в официальную систему оценки учащихся Министерства образования?	Оценка результатов обучения в рамках инициативы осуществляется исключительно силами и средствами организации-инициатора. В настоящее время ведутся обсуждения по поводу включения оценки результатов учащихся в рамках данной инициативы в существующие системы оценки.

ФОРМИРУЮЩАЯСЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯЗНАЧИТЕЛЬНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯПОЛНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ

БАЛЛ = 2

БАЛЛ = 3

БАЛЛ = 4

Министерством образования утверждены план и график мероприятий по интеграции инициативы в действующие учебные программы/стандарты. Осуществляется апробация обновленных редакций учебных программ в рамках инициативы (где это применимо).

Ведется разработка политики для интеграции инициативы в действующие учебные программы/стандарты Министерства образования.

Инициатива полностью интегрирована в официальные учебные программы/стандарты. Министерство образования принимает на себя полную ответственность за актуализацию учебных программ.

Специалисты Министерства образования, ответственные за поддержку инициативы, провели аудит стандартных систем материально-технического снабжения и распределения для определения точек интеграции необходимых материалов в действующие процессы.

Специалисты Министерства образования осуществляют разработку, закупку и распределение материалов за счет бюджетных средств через действующие системы ведомства. Организация-инициатор принимает участие в обеспечении финансирования, закупки и/или распределения материалов.

Разработка, закупка и распределение качественных учебно-методических материалов в достаточном объеме полностью обеспечиваются за счет государственного финансирования и интегрированы в ведомственные системы Министерства образования (прогнозирование потребностей, снабжение, логистика и контроль).

Министерство образования планирует включить эту инициативу в свою информационную систему управления образованием или в другую существующую систему управления данными. Министерство образования совместно с организацией-инициатором определяет дальнейшие шаги и сроки адаптации и передачи функций по управлению данными.

Министерство образования интегрировало инициативу в информационную систему управления образованием или иную действующую систему управления данными и приступило к активному сбору, администрированию, анализу, хранению и использованию данных при частичной поддержке организации-инициатора.

Министерство образования самостоятельно осуществляет полный цикл управления данными по инициативе поддержки со стороны организации-инициатора; показатели инициативы полностью интегрированы в информационную систему управления образованием или иные действующие системы управления данными.

Министерством образования запланирована интеграция стратегии MEL по данной инициативе в существующие ведомственные структуры; совместно с организацией-инициатором ведется разработка плана и графика ее реализации.

Министерство образования интегрировало стратегию MEL по данной инициативе в свою структуру мониторинга и оценки и на регулярной основе использует полученные результаты для совершенствования механизмов ее реализации; при этом деятельность в области MEL все еще получает периодическую поддержку со стороны организации-инициатора.

Министерство образования на регулярной основе осуществляет мониторинг и оценку деятельности и эффектов инициативы в рамках существующих структур, а также использует полученные результаты для совершенствования планирования и реализации без внешней поддержки со стороны организации-инициатора.

Министерством образования разработан план и график перехода к самостоятельному проведению оценки результатов учащихся по инициативе в рамках существующей системы.

Министерство образования проводит оценку результатов обучения в рамках данной инициативы – при поддержке организации-инициатора – однако эта оценка пока не включена в существующие системы оценки.

Результаты обучения, связанные с данной инициативой, оцениваются в рамках официальной системы оценки учащихся Министерства образования. Организация-инициатор не задействована в процессе оценки учащихся.

Инструмент мониторинга институционализации

БАЗОВЫЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМЫ	ЭЛЕМЕНТ	ВОПРОС	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ БАЛЛ = 1
Финансирование	Финансирование	Обеспечивается ли полное финансирование всех аспектов реализации данной инициативы за счет государственных средств?	Все расходы по инициативе покрываются организацией-инициатором и/или внешними донорами; при этом с Министерством образования ведутся консультации относительно выделения прямого бюджетного финансирования или предоставления материальных ресурсов.
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Формирование востребованности	Предпринимает ли Министерство образования усилия по формированию востребованности инициативы и обеспечению поддержки данной инициативы со стороны потенциальных бенефициаров и ключевых заинтересованных сторон образовательной среды?	Организация-инициатор проекта осуществляет весь комплекс мер по формированию востребованности и взаимодействию с заинтересованными сторонами. Министерство образования и организация-инициатор проводят консультации о стратегиях формирования востребованности инициативы и обеспечению поддержки данной инициативы со стороны потенциальных бенефициаров и ключевых заинтересованных сторон.
	Оппозиция (противодействие)	Выявляет ли Министерство образования потенциальных противников масштабирования и лиц, чьи интересы могут быть ущемлены в результате широкого внедрения данной инициативы, и ведется ли с ними работа?	Министерство образования при содействии организации-инициатора проводит работу по определению круга потенциальных оппонентов масштабирования, а также лиц и групп, чьи интересы могут быть ущемлены при повсеместном внедрении инициативы.
Равенство и инклюзивность	Обеспечение справедливого и инклюзивного доступа	Приняло ли Министерство образования меры по обеспечению справедливого доступа к инициативе для учащихся из уязвимых и социально незащищенных групп?	Министерство образования не принимало мер по учету специфических потребностей учащихся из уязвимых и социально незащищенных групп для обеспечения им справедливого доступа к инициативе. Между Министерством образования и организацией-инициатором проводятся консультации по выявлению потенциальных барьеров, препятствующих доступу к инициативе для учащихся из уязвимых и социально незащищенных групп.

**ФОРМИРУЮЩАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ****ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ****ПОЛНАЯ
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ****БАЛЛ = 2**

Масштабирование инициативы осуществляется за счет средств организации-инициатора и/или внешних донорских ресурсов. Правительство обеспечивает частичную поддержку (в виде прямого финансирования и/или предоставления материальных ресурсов) и разрабатывает план поэтапного замещения внешних инвестиций бюджетными средствами до полного исключения стороннего финансирования.

БАЛЛ = 3

Правительство покрывает не менее половины всех затрат на реализацию инициативы и планомерно сокращает долю внешнего участия, хотя на текущий момент продолжает получать софинансирование из сторонних источников.

БАЛЛ = 4

Полное финансирование инициативы осуществляется за счет государственных средств; соответствующие расходы закреплены в государственном бюджете.

Организация-инициатор играет ведущую роль в формировании востребованности и взаимодействии с заинтересованными сторонами при неформальной поддержке со стороны отдельных сотрудников Министерства образования, которые помогают задействовать существующие каналы ведомства для продвижения инициативы.

Деятельность по формированию востребованности и вовлечению официально включена в план работы Министерства образования; ведомство выступает ведущим исполнителем мероприятий по обеспечению востребованности инициативы и привлечению поддержки бенефициаров и ключевых заинтересованных сторон при текущем содействии со стороны организации-инициатора.

Министерство образования осуществляет единоличное руководство всей деятельностью по формированию востребованности и обеспечению поддержки инициативы без дальнейшего участия организации-инициатора.

Министерство образования разрабатывает план взаимодействия с потенциальными оппонентами расширения масштабов проекта и теми лицами, чьи интересы могут быть ущемлены, чтобы лучше понять и учесть их опасения и/или уменьшить их противодействие инициативе.

Министерство образования реализует план взаимодействия с потенциальными оппонентами масштабирования и лицами, чьи интересы могут быть ущемлены, в целях конструктивного решения их проблемных вопросов и/или снижения уровня их противодействия инициативе.

Министерство образования активно взаимодействует с потенциальными оппонентами и лицами, чьи интересы могут быть ущемлены, стремясь преодолеть их возражения и/или минимизировать их потенциально деструктивное влияние на масштабирование инициативы.

Министерство образования провело самостоятельный анализ специфических потребностей учащихся из уязвимых и социально незащищенных групп, либо утвердило результаты анализа, представленного организацией-инициатором, однако практические меры по обеспечению справедливого доступа к инициативе пока не реализованы.

Министерством образования разработана стратегия обеспечения справедливого доступа к инициативе для учащихся из уязвимых и социально незащищенных групп, и начата ее апробация в ряде пилотных регионов.

Министерство образования реализовало на национальном уровне стратегию обеспечения справедливого доступа к инициативе для учащихся из уязвимых и социально незащищенных групп, включая выделение дополнительных кадровых и/или финансовых ресурсов, а также внедрило механизмы подотчетности для мониторинга качества оказываемой им поддержки.

Определение первоочередных мер

Каковы ключевые приоритеты на ближайшие 6–12 месяцев?

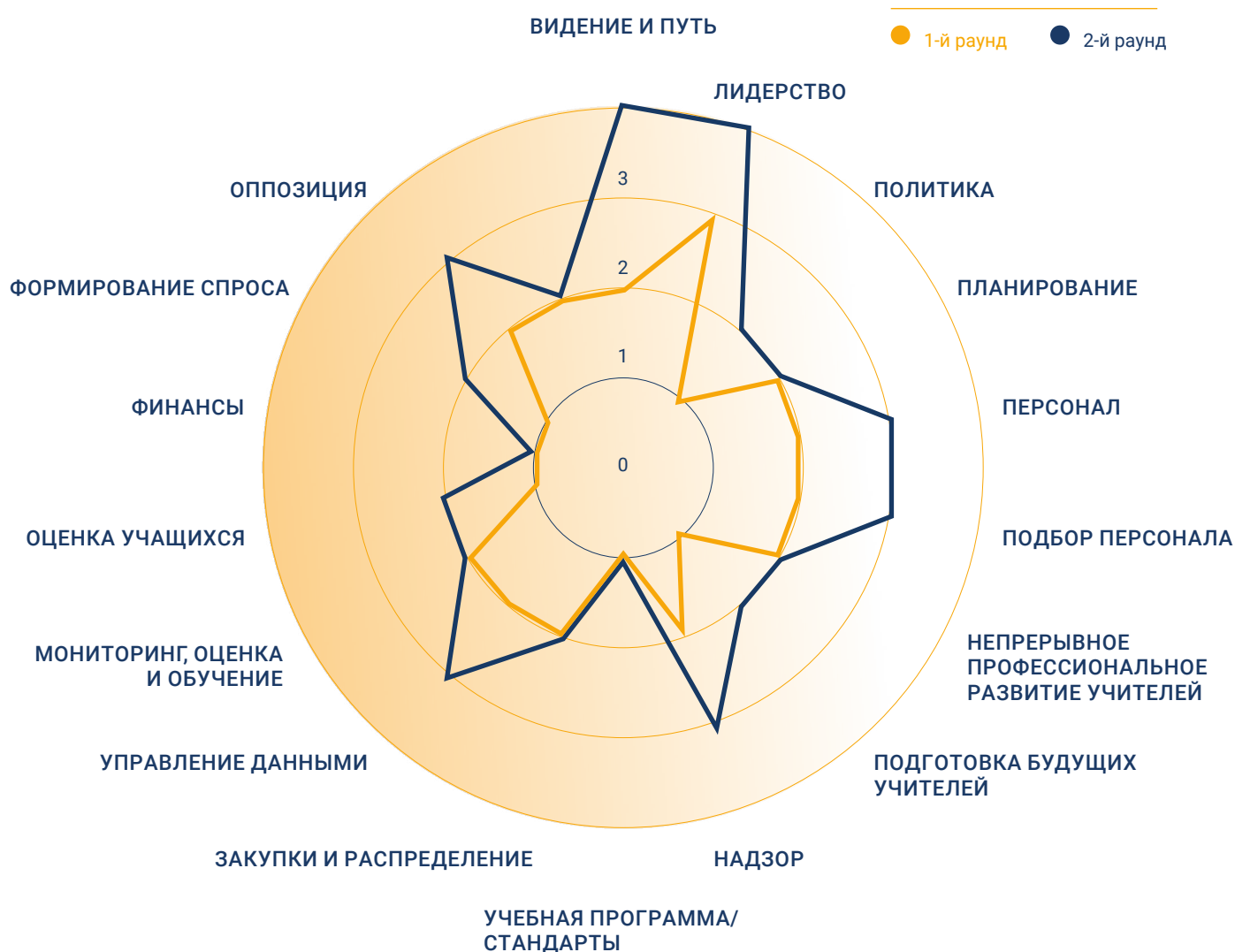
Какие практические шаги требуются для достижения прогресса по каждому направлению?

В какие сроки?

Кто возьмет на себя ведущую роль?

Приложение I. Пример радиальной диаграммы

Один из способов визуального отображения результатов инструмента мониторинга институционализации – это использование радиальной или «паутиной» диаграммы. Такая диаграмма может как послужить основой для обсуждения того, каким аспектам институционализации следует уделить приоритетное внимание в дальнейших действиях, так и наглядно продемонстрировать прогресс, достигнутый в ходе многократного использования данного инструмента. Ниже представлен пример радиальной диаграммы, демонстрирующей результаты двух этапов оценки.



Примечания

1. В концепции масштабирования ExpandNet используется следующее определение: «Институционализация (политическое, правовое или вертикальное масштабирование) – это внедрение инноваций в политику, структуры и операционные регламенты». См. <https://expandnet.net/scaling-upframework-and-principles/>
2. В данном инструменте термин «инициатива» может использоваться для обозначения образовательной программы, модели или политики в целом, а также отдельных компонентов такой модели или подхода. В самом начале работы группам, использующим данный инструмент, важно четко определить, что именно в их случае понимается под «инициативой». Это обеспечит единство трактовок при выборе баллов для оценки результатов.
3. Дженни Перлман Робинсон, Молли Кертисс Вайс и Патрик Ханнахан, «Рабочий лист по стратегии масштабирования: планирование масштабирования», (Вашингтон, округ Колумбия: Институт Брукингса, июль 2021 г.).
4. Учреждение-инициатор разрабатывает и тестирует инициативу в сфере начального образования – будь то модель, подход, прототип и т. д., – а учреждение-последователь внедряет эту модель для широкомасштабного применения. Здесь термин «учреждение» может означать государственную или негосударственную организацию, учреждение, агентство или ведомство. См.: Рут Симмонс и Джереми Шиффман, «Расширение масштабов инноваций в сфере услуг по репродуктивному здоровью: концептуальная основа», доклад, подготовленный для конференции в Белладжио «От пилотных проектов к политике и программам» (2003 г.). Учреждение-инициатор разрабатывает и тестирует инициативу в сфере начального образования – будь то модель, подход, прототип и т. д., – а учреждение-последователь внедряет эту модель для широкомасштабного применения. Здесь термин «учреждение» может означать государственную или негосударственную организацию, учреждение, агентство или ведомство. См.: Рут Симмонс и Джереми Шиффман, «Расширение масштабов инноваций в сфере услуг по репродуктивному здоровью: концептуальная основа», доклад, подготовленный для конференции в Белладжио «От пилотных проектов к политике и программам» (2003 г.).
5. Адаптировано на основе Инструмента 11: «Оценка институционализации пакета инициатив» (Assess Institutionalization of Initiative Package) из «Базового инструментария для систематического масштабирования: дополнение к Руководству координатора по поддержке усилий стран по планомерному расширению масштабов и обеспечению устойчивости инициатив в области охраны репродуктивного здоровья, здоровья матерей, новорожденных, детей и подростков» (Basic Toolkit for Systematic Scale up: A Companion to the Scale-up Coordinator's Guide for Supporting Country-led Efforts to Systematically Scale-up and Sustain Reproductive, Maternal, Newborn, Child and Adolescent Health Initiatives) (июнь 2019 г.). Данное руководство и инструментарий были подготовлены в рамках сотрудничества между флагманской программой Агентства США по международному развитию (USAID) по снижению материнской и детской смертности (MCSP) и глобальной сетью ExpandNet: <https://www.mcsprogram.org/wp-content/uploads/2020/03/Basic-Toolkit-for-Systematic-Scale-Up.pdf>.
6. <http://saber.worldbank.org/index.cfm>.
7. Марк Такер, «9 составляющих системы образования мирового уровня» (Вашингтон, округ Колумбия: Национальный центр по вопросам образования и экономики, 2016 г.).
8. В рамках данного инструмента CUE использует термин «педагог» в широком смысле: он включает учителей, а также иных лиц, ответственных за реализацию образовательной инициативы, таких как методисты, наставники, менторы, сельские координаторы и другие категории работников образования. Сведения о необходимом персонале можно указать в таблице исходных данных перед началом работы с инструментом.

Инструмент мониторинга институционализации

2026

Данный инструмент был разработан Дженни Перлман Робинсон (Jenny Perlman Robinson), Молли Кертисс Вайс (Molly Curtiss Wyss) и Патриком Ханнаханом (Patrick Hannahan) при содействии многочисленных партнеров. Лаборатория 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 – 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.