



Как показано на рисунке, оценка имеет различные цели в каждой фазе Петли Панархии. Формативная оценка поддерживает этап эксплуатации, а суммативная оценка – фазу сохранения, но адаптивная оценка необходима, чтобы стимулировать освоение нового. На этой стадии непрерывно растет осознание, и необходимо интерпретировать как направление, так и результаты. Если идеи не могут быть «выношены» до конца на стадии освоения нового, то чему-то по-настоящему инновационному будет сложно родиться.

Оценка подразумевает критическое мышление; развитие – творческое мышление. Часто эти два типа мышления рассматриваются как взаимоисключающие, но адаптивная оценка заключается в удержании баланса между ними.

Адаптивная оценка объединяет доказательную, объективную оценку с коучингом по организационному развитию, который ориентирован на изменения и имеет относительный характер.

Адаптивная оценка:

- облегчает анализ статуса-кво и показывает тенденции развития;
- помогает определить, какие направления деятельности являются многообещающими, а от каких стоит отказаться;
- показывает, какие новые эксперименты следует провести.

Адаптивная оценка также учитывает изменения в организации – в ее структуре, руководстве, отношениях, – поскольку они образуют важный контекст, в котором происходят инновации. Чтобы прояснить некоторую неопределенность, сопровождающую организационные изменения, оценщик может представить стратегические вопросы или вопросы, которые могут помочь интегрировать индивидуальные или коллективные знания.

Адаптивная оценка также может быть направлена на динамики самого сотрудничества. Сложные проблемы требуют интеграции различных перспектив различных частей системы. Разные стейкхолдеры могут понимать проблему по-разному и вступать в инициативу с разными ориентирами. В этом разнообразии, тем не менее, необходимо разрабатывать и реализовывать стратегии. Адаптивная оценка помогает партнерствам осознать и проработать различия в восприятии, которые иначе могут фрагментировать работу и препятствовать изменениям.

В конечном счете адаптивная оценка – это запрос на развитие. Она предполагает целенаправленное использование данных для осознанных инноваций. Продукт или результат успешного процесса адаптивной оценки – это осознанное изменение предмета оценки.

Три основные функции адаптивной оценки:

Постановка вопроса:

Социальных новаторов мобилизует сильное ощущение, что что-то требует изменения. У них может быть новая перспектива или подход к традиционно трудноразрешимой проблеме, или, возможно, они по-новому видят, как различные вопросы пересекаются между собой. Поскольку новаторы работают над этими проблемами или вопросами, они получают все большую ясность о них. Новые выводы могут привести к сдвигу в мышлении, что вызывает еще один цикл неопределенности и прояснения. Адаптивная оценка поддерживает новаторов в концептуализации и артикуляции проблемы, помогает очертить вопрос и его динамику.

Тестирование быстрых итераций:

Многие из тех, кто разрабатывает и реализует социальные программы, неизбежно экспериментируют. Испытываются новые способы что-либо делать, часто с учетом обратной связи и перспективы меняющихся потребностей и запросов. Это может приводить к улучшению ситуации. Адаптивная оценка придает определенную строгость выводам, сделанным на основе этих экспериментов. Когда стартуют новые программы, лидеры интуитивно делают наблюдения и уточнения. Эти выводы и уроки обычно являются частью нашего естественного учебного процесса. Адаптивная оценка делает видимым то, что происходит интуитивно и остается невыказанным. Применение адаптивной оценки означает более систематичную интерпретацию и оценку релевантных данных и наблюдений.

Отслеживание траектории инновации:

Стандартная характеристика решения проблемы сводится к тому, что способ решения кажется очевидным, как только наступает озарение. Когда новаторы оглядываются на реализованный проект, описание того, как они прошли путь от начала до конца, кажется органичным и прямым. Основным инсайтом о том, каким образом был достигнут тот или иной успех, часто недоступен. Это не помогает тому, кто пытается решить похожую проблему, или изначальному новатору, который, может быть, захочет применить полученные выводы к другим ситуациям. Адаптивная оценка фиксирует непройденные пути, непредвиденные последствия, дополнительные корректировки, напряженность и неожиданные возможности. Отслеживание траектории показывает, что необходимо для создания чего-то нового. Это служит двум целям: во-первых, процесс принятия решений становится более прозрачным, во-вторых, генерируются ценные данные, заслуживающие распространения. Такая документация также способствует подотчетности, допуская высокую степень гибкости.



ОБУЧЕНИЕ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Видео о Петле Панархии: <https://youtu.be/yKAHNIpVw2Q>