АПРЕЛЬ 2026 г.

Обновление программы QRIS (Spark) штата Орегон

Курс на искреннее партнерство с сообществом



Материал подготовлен Лорелей Митчелл (Lorelei Mitchell, PhD) и Алексис Геварой (Alexis Guevara, BA)
Региональный научно-исследовательский институт (Regional Research Institute), факультет социальной работы (School of Social Work) Портлендского государственного университета (Portland State University)

The Ford Family Foundation | Portland State University | Spark



Слова благодарности

Мы выражаем глубокую признательность Лорен Петерсон (Lauren Peterson) из института педагогических исследований (The Research Institute, TRI), которая распознала и использовала возможность задокументировать и обнародовать поистине инновационный и полезный процесс, чтобы вдохновить дальнейшие инициативы совместной разработки систем с учетом мнений и интересов сообщества. Мы также высоко ценим смелость и великодушие, проявленные командой TRI на этом пути познания нового.

Кроме того, мы искренне благодарим группу разработки и контроля, которые тепло приняли нас и принимали активное участие в сборе данных, осмыслении ситуации и совместной разработке стратегий коммуникации. Неподдельная преданность группы разработки и контроля данной работе явственно ощущалась в каждой дискуссии и служила нам подлинным вдохновением в самые трудные времена. Ваше чувство надежды и уверенность в том, что невозможного нет, воистину заразительны!

И наконец, мы выражаем признательность Эшу Микельсу (Ash Mickels) и Халебу Лулу (Haleb Loul) из Департамента дошкольного образования и ухода за детьми за их приверженность сохранению искренних партнерских отношений с местным сообществом, за неустанные усилия и творческий подход в оптимизации работы бюрократических структур в интересах поставщиков услуг, детей и семей. Именно так выглядит настоящая государственная служба в действии – спасибо!

Мы также выражаем огромную благодарность фонду The Ford Family Foundation за поддержку этой инициативы и признание многочисленных потенциальных возможностей ее применения в системах, работающих с детьми и семьями в штате Орегон. Для нас большая честь и удовольствие учиться плечом к плечу с таким количеством блестящих лидеров, преданных своему делу!

О Региональном научно-исследовательском институте (The Research Institute, TRI): Миссия RRI, который относится к факультету социальной работы Портлендского государственного университета, заключается в проведении инновационных исследований и оценке программ, направленных на решение важнейших проблем общества. Мы работаем на стыке исследований, практики, обучения и формирования политики, взаимодействуя с местными, государственными, региональными, национальными и международными агентствами и партнерами. Высокое качество работы по вовлечению местных сообществ позволило нам завоевать репутацию на национальном уровне. www.pdx.edu/regional-research-institute/.

Пишите нам: Regional Research Institute, 1825 SW Broadway, Portland, OR 97201. Вопросы на английском языке следует направлять Лорелей Митчел (Lorelei Mitchell) по адресу loreleim@pdx.edu. Вопросы на испанском языке следует направлять Алексис Геваре (Alexis Guevara) по адресу guevara4@pdx.edu.

Библиографическое описание: Mitchell, L., & Guevara, A. (2026, April). *Redesigning Oregon's QRIS (Spark): The promise of authentic partnership with community.* Regional Research Institute, Portland State University.

АПРЕЛЬ 2026 г.

Обновление программы QRIS (Spark) штата Орегон

Курс на искреннее партнерство с сообществом

Краткий обзор

Американская демократия исторически строилась на теории и практике участия граждан в жизни общества. Однако с появлением крупных и сложных бюрократических структур, необходимых для реализации масштабных стратегий и программ, эта ценность легко может отойти на задний план или утратить суть. Хотя отдельные аспекты управления программами, несомненно, требуют технических знаний и выигрывают от их применения, чрезмерно опираясь на бюрократический аппарат, мы теряем выводы, полученные на практике, и опыт тех, кто непосредственно сталкивается с проблемой. Мы также рискуем подорвать основы самой демократии, поскольку граждане все больше отдаляются от правительства и теряют доверие к нему.

Все чаще звучат призывы вернуть активное участие общественности в управлении государством. С 2023 года (Департамент дошкольного образования и ухода за детьми штата Орегон, DELC) и институт педагогических исследований (TRI) при Университете Западного Орегона активно сотрудничают с гражданами, чтобы перестроить действующую в штате систему признания и повышения качества (Quality Recognition and Improvement System, QRIS) дошкольного образования, получившую название «Spark». С целью документального оформления этого процесса были проведены комплексные интервью на английском и испанском языках с 16 участниками проекта обновления системы, включая семьи, провайдеров, государственных служащих и сотрудников программы Spark. Этот краткий обзор описывает партнерство, основные элементы обновления, размышления участников об извлеченных уроках, а также рекомендации для тех, кто хотел бы воспроизвести этот инновационный подход.

Партнеры проекта обновления программы Spark (Spark Redesign) – члены местного сообщества и представители государственных органов (DELC и TRI) – сходятся во мнении, что сам процесс несет и продолжает нести в себе трансформацию, коренным образом изменив их представления о том, чего можно добиться, если правительство по-настоящему прислушивается к мнению сообщества и учитывает его опыт. Участники также подчеркнули огромную силу, которую несет в себе объединение разнородных сообществ для создания атмосферы взаимопонимания и решения проблем. Многие говорили о возрождении надежды на демократию и о потенциале положительного влияния на системные изменения. А главное, все они с оптимизмом считают, что обновление поможет сформировать более инклюзивную, эффективную и действенную систему поддержки качества дошкольного образования в штате Орегон.

> «Лично для меня одним из преимуществ участия стало наблюдение за силой голоса сообщества в действии и за тем, как важно упорно отстаивать свои интересы ради [детей]. Это для меня самое важное. Это было примерно так: "Ого! Столько людей с разным жизненным опытом, разными убеждениями и привычками. И мы собрались здесь по одной причине – сделать жизнь детей лучше»,– член уполномоченной комиссии.

> «Люди слушают нас, чтобы узнать наше мнение о том, что идет хорошо, а что – нет. И важно продолжать взаимодействие в том же духе. Мы – те кто работает в этом направлении, поэтому мы хорошо понимаем эту работу. И данный процесс это подчеркивает. В самом начале мы могли подумать: "О, люди придут и дадут нам идеи". Это похоже на синдром самозванца, но мы – эксперты»,– член уполномоченной комиссии.



Что такое программа Spark? И зачем ее обновлять?

Spark – это финансируемая государством программа, цель которой – поддерживать качество услуг в орегонских учреждениях дошкольного образования и ухода за детьми. С 2013 года программа Spark присваивает участвующим в ней детским учреждениям звездный рейтинг, руководствуясь рядом критериев. Первоначальная идея заключалась в том, чтобы способствовать повышению качества услуг детских учреждений и дать необходимую информацию семьям, которым нужен уход за детьми.

На протяжении долгого времени программа Spark испытывала трудности. Участие в данной программе является обязательным для учреждений, финансируемых из государственного бюджета, и добровольным для всех остальных, и уровень участия всегда был низким. Хотя в программе Spark зарегистрировано чуть менее трети лицензированных детских учреждений, гораздо меньшее число может похвастаться тем, что они прошли оценку и получили звездный рейтинг.

С самого начала многие говорили, что программа Spark была запущена слишком поспешно и практически не учитывала мнение представителей сообщества. В частности, представители сообществ людей с небелым цветом кожи заявили, что система рейтингов, по-видимому, отражает предпосылки и ценности господствующей культуры и рискует исключить многих достойных поставщиков услуг. Предварительное исследование также показало, что звездные рейтинги на самом деле не позволяют выявить различия между учреждениями и вызвало некоторые опасения по поводу справедливости их присвоения.

Хотя некоторые поставщики услуг считали программу полезной и высоко оценили свое участие в ней, многие также сказали, что система Spark может показаться запутанной или даже несправедливой. В 2021 году Законодательное собрание заявило, что в ответ на эти опасения необходимо обновить программу Spark. (HB 2059). Законопроект HB 2059 предписывал Управлению дошкольного образования (ныне DELC) отменить многоуровневую систему звездного рейтинга. DELC, в свою очередь, решил привлечь к разработке более инклюзивной и благоприятной программы Spark семьи и поставщиков услуг.



Подлинно общественный процесс

Для обновления системы программа Spark провела тщательный и всесторонний анализ мнений, ведущую роль в котором сыграли представители разных слоев орегонской общественности. С июня по ноябрь 2023 года тысячи семей и детских учреждений поделились своим опытом, потребностями и надеждами с представителями программы.

Оказалось, что многие из них даже не знали о существовании программы Spark. Хотя некоторые поставщики услуг считают программу полезной и высоко ценят свое участие в ней, многие также сказали, что система Spark может показаться запутанной или даже несправедливой. Семьи же сообщали, что «звездная» рейтинговая система не всегда отражает то, что важно для них.

Все согласились, что новая система должна быть по-настоящему открытой для всех, предлагать реальный выбор и полезную информацию и обеспечивать поддержку как поставщиков услуг, так и семей. Они заявили, что программа Spark должна признавать и ценить культурное, языковое и географическое многообразие как среди поставщиков услуг, так и среди семей, предлагая доброжелательную среду дошкольного обучения, где каждый сможет ощутить чуткое отношение к себе и своим интересам.



Эволюция новой программы Spark через пилотные проекты



Деятельность группы разработки и контроля

Четырнадцать членов общественных групп по сбору мнений согласились взять на себя руководящие роли в процессе обновления. С их биографиями можно ознакомиться здесь: https://oregonspark.org/wp-content/uploads/2024/01/Acct.– Team-Bios_English.pdf.

Вместе с представителями Spark и сотрудниками DELC этот коллектив, получивший название «группа разработки и контроля (AT) Spark», приступил к активной работе над новой системой, ориентированной на приоритеты сообщества. С ноября 2023 года по май 2024 года AT провела 29 совещаний (примерно четыре совещания в месяц). Чтобы обеспечить максимальный охват и без того занятых семей и поставщиков услуг, совещания проходили в вечернее время на платформе Zoom. В целях инклюзивности все совещания переводились на испанский язык. В знак признания ценности потраченного времени и опыта члены AT получили скромные выплаты за участие в совещаниях.

Формулирование нового видения и руководящих принципов

Чтобы обосновать проект обновления, AT сначала сформулировала новое видение программы Spark с учетом откликов семей и поставщиков услуг, собранных по всему штату Орегон.

Видение программы Spark – создать доброжелательную и инклюзивную среду, призванную обеспечить всем детям и семьям штата Орегон возможность получения качественного и гибкого дошкольного образования, развития и ухода посредством поддержки и поощрения провайдеров.

По ходу работы внимание коллектива привлек ряд постоянно упоминаемых тем, которые были приняты в качестве **руководящих принципов** разработки новой системы.

- ✓ Программа Spark будет оказывать поддержку всем участникам без осуждения.
- ✓ Программа Spark поможет педагогам дошкольного образования в поиске/создании сообщества, где воспитывают чувство принадлежности и разделяют общие ценности.
- ✓ Программа Spark будет поддерживать и помогать семьям находить варианты ухода за детьми, которые будут отвечать их потребностям, ценностям и культуре.
- ✓ Программа Spark даст педагогам дошкольного образования возможность самостоятельно выбирать траекторию, предлагая варианты постановки целей и их достижения, доступ к ресурсам и средства измерения прогресса.
- ✓ Программа Spark признает, что под «качеством» дошкольного образования педагоги и семьи понимают разные вещи.
- ✓ Программа Spark обеспечит соответствие участвующих в ней детских учреждений базовым стандартам охраны здоровья и обеспечения безопасности и будет доносить эту информацию до семей.



В результате этого процесса были разработаны семь основополагающих принципов. Эти принципы составляют фундамент новой программы Spark и олицетворяют собой переход от универсального оценочного подхода, ориентированного на соблюдение требований, к подходу, который учитывает мнение поставщиков услуг и семей и позволяет им делать собственный выбор. АТ называет такой подход «поддержкой без предвзятости». Чтобы получить дополнительную информацию об основополагающих принципах, ознакомьтесь с документом по ссылке: https://oregonspark.org/wp-content/uploads/2025/04/Spark-High-Level-Design-Concept-Presentation.pdf.

Ожидается, что такая смена парадигмы будет рассматриваться не как «уступка», а как способ привлечения большего числа участников в программу Spark и более существенного повышения качества всей системы. АТ считает, что если провайдерам дать возможность показать сильные стороны своих учреждений и двигаться к самостоятельно поставленным целям, это станет гораздо более эффективной стратегией пробуждения внутренней мотивации и гордости. А их подопечные в этом случае скорее добьются успеха, поскольку те, кто о них заботятся, будут знать, что их уважают и ценят. (И так уж получилось, что научная литература убедительно подтверждает эти гипотезы.)

Поэтапное внедрение: освоение на практике

Государственные системы сложно изменять и обновлять. Программа Spark тесно связана с другими системами и процессами, поэтому при внесении изменений в Spark часто требуется менять что-то еще. Взаимодействие с семьями и поставщиками услуг также требует больше времени, чем если бы государственные служащие принимали все решения самостоятельно. Поэтому воплощение новых концепций в жизнь займет некоторое время.

Spark также понимает, что провайдеры и семьи нуждаются в поддержке уже сейчас. Вместо того чтобы откладывать запуск до полной готовности всех составляющих новой системы, отдельные компоненты обновленной программы Spark развертывают, тестируют и проверяют в течение определенного времени, собирая массу отзывов от провайдеров и семей и допуская возможность корректировки. Идея в том, чтобы сделать такое партнерство и обучение постоянным. Новая программа Spark стремится стать адаптивной системой, ориентированной на потребности и реалии живых, настоящих людей, которые ею пользуются.

Почему важно уметь по-настоящему слушать и сотрудничать

Большинство госпрограмм разрабатывают и реализуют практически без учета мнения общественности. Обновление программы Spark подразумевает другой подход. Членов АТ спросили, почему партнерство с сообществами имеет столь важное значение.

Они ответили, что в основе работы лежит опыт обычных людей, и эта работа начинается с того, чтобы их выслушать. Это критически необходимо для выявления реальных причин и поиска решений, чтобы «не лепить очередной пластырь». Будучи непосредственно погруженными в процесс, поставщики услуг и семьи на практике получают глубокое понимание реалий, которых государственные служащие могут не видеть или не понимать со своей колокольни. Слишком много правил и положений разрабатывают люди, которые находятся в стороне от происходящего, но наиболее эффективные, применимые на практике и жизнеспособные идеи будут исходить от людей, непосредственно погруженных в работу.

> «Политикам необходимо понять, что директивный подход не всегда эффективен. Объединив усилия с семьями и поставщиками услуг, они смогут находить более действенные и жизнеспособные решения. Потому что иногда мы, поставщики услуг, не можем просто пойти к ним и сказать: «В реальной жизни иногда так не работает», – участник группы разработки и контроля.

АТ также отметила, что основой системы ухода за детьми являются не государственные служащие, а провайдеры и семьи. Именно они проводят время с детьми и непосредственно заинтересованы в их благополучии, и именно они больше всего страдают от неэффективной политики или программ. Поэтому они как никто другой заслуживают места за столом принятия решений.

«Начну с семей. Я считаю, их интересы должны быть на первом месте. Они должны знать, что к ним прислушиваются, это их дети и они знают, что им нужно», – участник группы разработки и контроля.

«Провайдеры, специалисты дошкольного образования – вот кто основа системы. Без них системы не существует, поэтому они должны чувствовать поддержку, а не выгорание от бесконечных правил», – участник группы разработки и контроля.

Наконец, АТ попросила директивные органы и государственных служащих признать, что провайдеры и семьи способны сами определить свои потребности, ценности и приоритеты, а также правомерные различия в восприятии и понимании качества ухода за детьми. Не может быть единственно «правильного» подхода, определенного властями штата.

«Нашим законодателям необходимо прислушаться к людям на земле, к тем, кто выполняет всю эту работу на местах. Нельзя что-то разрешить или запретить, если не принимаешь в этом непосредственного участия. Чтобы сказать «Мне это не нравится», нужно быть частью процесса. Нельзя просто взять и сказать «Мне не нравится этот процесс» или «Им не нужно столько денег, не нужно то, не нужно се». Нужно прийти и посмотреть, с чем именно всем этим людям приходится иметь дело», – участник группы разработки и контроля.

Обещание объединиться для решения общей проблемы

Члены АТ поделились искренними, а порой и глубокими размышлениями о том, что для них значило участие в процессе обновления.

Многие говорили о чувстве единения и надежды, о котором редко можно услышать в наше время. Участники отметили, что обновление программы Spark служит примером того, как может функционировать наше общество, когда мы прислушиваемся друг к другу и уважаем друг друга. Многие члены АТ говорили о том, что у нас больше общего, чем различий, и что мы все хотим одного и того же для себя и своих детей.

«Нас слушают, и мы прислушиваемся к различным точкам зрения. Даже если мы не согласны, мы находим компромисс. Мы находим золотую середину, где все чувствуют себя комфортно. Я вас понимаю, у вас есть свои причины, давайте будем их учитывать. Мне и в голову не приходило, что я смогу совмещать работу и участие в группе, которая стремится сделать мир лучше для будущих поколений, что люди действительно будут меня слушать, что нам придется бороться, но бороться вместе, плечом к плечу. Нам не нужно сражаться друг с другом», – участник группы разработки и контроля.

«Мы – люди из разных культур и разного происхождения, и это ограничения, которые в то же время нас всех объединяют. И у меня не было мысли, что нас всех трогают одни и те же темы. Вот что я говорю каждому, кто собирается участвовать в этом процессе: «Ребята, послушайте, о чем идет речь, и выделите общие темы; у нас у всех одни и те же истории, мы из разных слоев общества, из разных мест, но наши истории одинаковы»», – участник группы разработки и контроля.

Люди выражали глубокую признательность за возможность быть частью сообщества, которое работает вместе, чтобы повысить качество жизни каждого. Участники говорили о проявлениях самоотдачи, когда все раз за разом приходили выполнять сложную работу. Многие говорили о том, что это свидетельствует о силе сообщества и общей цели, которую они создали вместе. Они также рассказали об остром чувстве ответственности перед поставщиками услуг и семьями, которые поделились своими историями с группами по сбору мнений. Эти истории послужили ориентиром в работе, и АТ полна решимости довести дело до конца.

«Мы объединяем свои усилия. Чувствуется командный дух – это возможность сесть и поговорить, просто уважительно пообщаться друг с другом. С этим у нас ни разу не возникло проблем. Ни разу никто не сказал: «О, мне не нравится тон, которым этот человек со мной разговаривает, не нравится его мнение». Мы все слушали друг друга. У нас одна цель. Мы все – очень отважные люди, у каждого за плечами свой путь, своя история. Это важно. Очень важно. Я думаю, следует отметить тот факт, что мы такие разные и мы собрались все вместе, каждый может открыто говорить, выражать свое мнение, и все его слушают», – участник группы разработки и контроля.

Каждый участник рассуждал о фундаментальной важности человеческих взаимоотношений для этого процесса. Участники говорили о том, как важно узнать друг друга, формировать доверие, позволить себе быть уязвимым и рисковать, а также приложить усилия для понимания и уважения различий во взглядах. Они видели фрагменты семейной жизни друг друга по Zoom, желали друг другу выздоровления во время болезни и помогали друг другу информацией, связями и поддержкой. Иногда

работа давалась непросто и нужно было проявить терпение, но все сходились во мнении, что важнее уделить время тому, чтобы все сделать правильно, чем «просто нестись к финишу и побыстрее завершить работу».

«Знаете, я стараюсь исходить из того, что все мы друзья. Ну хорошо, пусть не до такой степени, но нам комфортно делиться частичками своей жизни. И это еще один важный момент: возможность по-настоящему поделиться своей историей, и я имею в виду возможность быть откровенным с коллегами, которых ты никогда не встречал лично. Люди делились самым сокровенным, не боялись показать свою уязвимость. И я не думаю, что такое возможно в рамках какой-либо бюрократической процедуры», – участник группы разработки и контроля.

«Участникам группы становилось все более и более комфортно общаться друг с другом, и я считаю, что это способствовало развитию взаимопонимания. Недавно дошло до того, что многие участники стали делиться очень личным», – участник группы разработки и контроля.

Положительное влияние на представителей сообщества

Члены АТ также поделились личными выгодами от участия в процессе. В целом, они отметили пользу от полученного опыта – им удалось обрести уверенность в себе, расширить кругозор, узнать что-то новое и обрасти профессиональными связями. Участие в работе группы стало ценной практикой, которая научила умению справляться с неприятными чувствами и позволила обрести смелость высказывать свое мнение. Многие отмечали глубокое ощущение того, что их собственный голос имеет значение и может повлиять на ситуацию, и в целом они стали с большей надеждой смотреть в будущее.

«Лично для меня одним из преимуществ участия стало наблюдение за силой голоса сообщества в действии и за тем, насколько важно упорно отстаивать свои интересы ради них [детей]. Это для меня самое важное. Это было примерно так: «Ого! Столько людей с разным жизненным опытом, разными убеждениями и привычками. И мы собрались здесь по одной причине – сделать жизнь детей лучше», – участник группы разработки и контроля.

«Я определенно узнала много нового. Я бы посоветовала всем, кто приходит, приготовить свой разум к восприятию информации, не слишком много думать и говорить то, что хочешь сказать. Ваше мнение имеет значение. Мнение каждого имеет значение. Нет правильной и неправильной информации, нет правильного и неправильного диалога. Значение имеет все, что вы говорите и что делаете – как провайдер и как родитель», – участник группы разработки и контроля.

«Я из [регион штата], где культурное разнообразие отчасти присутствует, но его не так много. Было здорово познакомиться с идеями представителей различных культур. И я считаю замечательной возможность общаться с людьми, с которыми у меня, вероятно, никогда не было бы возможности пообщаться», – участник группы разработки и контроля.

«Я надеюсь, что все разделяют мои чувства в том, как это здорово – быть частью проекта. Такое ощущение, что мы делаем что-то, что выходит за рамки нашей семьи и детских учреждений. Что-то в масштабе целого штата. И кто знает? Возможно, мы станем примером для других штатов, показав, что каждый может постепенно, шаг за шагом, добиться небольших улучшений», – участник группы разработки и контроля.

Для некоторых членов АТ участие стало ценной возможностью для профессионального развития. Они получили представление о системе ухода за детьми в штате Орегон изнутри, а также переосмыслили сложность этой системы и многочисленные проблемы, которые стоят на пути ее совершенствования. Благодаря этим новым знаниям и опыту участники перешли на новые должности, заняли руководящие позиции, открыли собственные детские учреждения, организовали игровые группы в сообществе и т. д.

Ряд участников также отметили, что многому научились в процессе работы и заявили, что вне-дрят эту модель в своих сообществах.

Благодарность партнерам системы (DELC и TRI)

Члены АТ единодушно выразили признательность партнерам системы за участие в процессе работы. Они заявили, что постоянно чувствовали, что их мнение слышат и уважают, и верили, что партнеры действительно прислушиваются к ним и серьезно относятся к тому, чем они делятся. Несколько человек упомянули ощущение, будто партнеры «на нашей стороне» и всегда делают все возможное, чтобы воплотить в жизнь видение группы.

Оплата участия стала еще одним ключевым свидетельством уважения, проявленного ко времени и опыту членов АТ, а также серьезности их обязательств. Чаще всего участники отмечали свою веру в то, что их вклад способствует процессу перестройки программы и что к ним относились как к полноправным лидерам, а не как к формальным «голосам».

«В настоящее время я участвую в многочисленных рабочих группах и группах по обновление различных программ, и ни одна из них не сравнится с тем, что я получил в рамках проекта обновления программы Spark. И вот, что я под этим подразумеваю: зачастую руководители системы приходят и делают доклад, а в конце 45-минутной презентации, по сути, спрашивают: «Есть вопросы?» И мы ждем 30 секунд. А дальше происходит продвижение идеи, которую они нам предложили, без сбора и учета наших мнений о потенциальном влиянии их предложений», – участник группы разработки и контроля.

«В других случаях, с которыми мне довелось столкнуться, ситуация была такова: у руководства была идея и план, а затем они манипулировали ходом встреч и тому подобным, добиваясь желаемого результата любым способом. А в конце вы недоумеваете: «Мы имели в виду не это». А здесь процесс кажется искренним и реальным», – участник группы разработки и контроля.

«С вами, ребята [партнеры системы], прекрасно работать. Вы замечательные. Даже тот факт, что вы открыты к нашим мнениям. Вы нас слушаете. Вы нас слышите, мы говорим, вы слушаете, и мы все собираемся вместе и принимаем решения, решения не ради нас самих, а ради наших детей или внуков. И это прекрасно. Это благословение», – участник группы разработки и контроля.

Трансформационный опыт для партнеров системы

Участие в подобном оригинальном процессе совместной разработки с участием местного сообщества также стало чем-то новым для государственных и региональных партнеров. Партнеры системы поделились рядом размышлений и извлеченных уроков, которые, как они надеются, могут послужить примером и источником вдохновения для других.

Не жалейте времени – результат того стоит!

Партнеры системы неоднократно подчеркивали, насколько важно не спешить при выполнении подобной работы. Нужно время, чтобы:

- ✓ Внимательно выслушать
- ✓ Построить настоящие взаимоотношения
- ✓ Дать основополагающую информацию о сложных системах, функционирующих в штате
- ✓ Погрузиться в повторяющиеся, нелинейные циклы дискуссий и размышлений
- ✓ Погрузиться в совместный процесс инклюзивного принятия решений

По их словам, если уделить этому процессу достаточно времени сейчас, это позволит сэкономить время в долгосрочной перспективе. Спешка часто приводит к ошибкам, в том числе к откату назад и к необходимости принять директивное решение ради соблюдения сроков. Соблюдение сроков не должно становиться важнее самой работы, а сами сроки часто бывают более гибкими, чем кажется.

«Спешка и навязывание указаний сверху могут нанести большой вред. Потому что спешка в разговорах и принятии решений неизбежно превратит это мероприятие в поверхностное и формальное, а не в содержательный диалог. Это стало для меня еще одним важным уроком. Я подумал: «Нужно дать этому процессу столько времени, сколько потребуется»», – партнер системы.

Партнеры системы также отметили, что сознательное замедление темпов работы и перенос сроков иногда воспринимаются как стресс, поскольку это противоречит общепринятым ожиданиям. Высказывались опасения, что это может быть воспринято негативно руководителями системы и/или директивными органами. Тем не менее, команда пообещала уделить этому вопросу необходимое время.

Вам не обязательно быть экспертом в этом вопросе!

Партнеры системы объяснили, что они намеренно позиционируют себя в роли слушателей и посредников в процессе, инициированном сообществом и в полном смысле возглавляемом пользователями системы. По их словам, слишком часто руководители системы исходят из того, что они лучше всех знают, что делать, и выступают с этим знанием от имени семей и поставщиков услуг. Участники системы, как и члены АТ, считают такой подход не только более уважительным, но и более эффективным. Для эффективной работы систем

необходимо, чтобы они строились с учетом реального опыта конечных пользователей и реагировали на этот опыт.

«Что должны понимать директивные органы и управленцы? Если они будут принимать решения, не сотрудничая с людьми на местах, эти решения, вероятно, окажутся неэффективными», – партнер системы.

Партнеры системы отметили, что такой подход требует смены парадигмы и более доверительного отношения к семьям и провайдерам. Действительно, сами рекомендации по перестройке программы представляют собой отказ от подходов, ориентированных на соблюдение требований, переход к принципу отсутствия «единственно верного решения» и предположению о благих намерениях по умолчанию (с рядом базовых встроенных механизмов защиты). Мы знаем, что оперативность реагирования на запросы пользователей системы снижается, когда системы становятся чрезмерно защищенными от предполагаемых рисков. Как заметил один участник:

«Создается впечатление, что система просит провайдеров обслуживать саму систему, а не наоборот; [в рамках обновления программы Spark] система прислушивается к потребностям сообщества и реагирует на них», – партнер системы.

Воспользуйтесь возможностью почерпнуть новые идеи, вдохновение и получить заряд энергии

Партнеры системы были поражены тем, насколько полезным и продуктивным оказалось привлечение к обсуждению новых лиц. Как заметил один партнер:

«Профессионалы, много лет работающие в этой сфере, порой не видят того, что находится у них под носом: сложности стандартов, процессов и т. д. Взгляд со стороны оказался весьма ценным», – партнер системы.

Партнеры системы описали своего рода ложное чувство спокойствия и/или отстраненности, которые могут возникнуть после многочисленных неудачных попыток внедрения изменений. Новаторские идеи могут быть быстро отвергнуты как нереализуемые – или даже остаться невысказанными – в духе «так уж получилось». С другой стороны, новые партнеры, не знакомые с культурой и историей системы, часто привносят свежий взгляд и энергию, позволяющие подвергнуть сомнению существующее положение вещей.

«Их незнание системы идет им на пользу, потому что они не сталкивались с ситуацией, когда кто-то мог сказать: «Мы можем или не можем это сделать, потому что...» или «Так было всегда». Или ситуацией, когда кто-то может сказать: «DELC никогда этого не допустит» или «Система дошкольного образования никогда на это не пойдет». Одним из самых больших сюрпризов стало то, насколько легче было работать *без* экспертов по программе Spark», – партнер системы.

Не переживайте, если партнеры из членов сообщества не разбираются во всех технических аспектах

В свою очередь, следует понимать, что партнерам из сообщества вовсе не обязательно разбираться в сложных бюрократических перипетиях каждого связанного процесса, – это не их задача. И каким бы эффективным вам это ни казалось, постарайтесь устоять перед искушением сразу перейти к решению технических вопросов. Как правило, такой подход приводит к корректировке существующих стратегий и механизмов, а не к кардинальным изменениям. Вместо этого партнеры системы рекомендовали быть открытыми к получению информации «со стороны», которая может оказать преобразующее воздействие как на образ мышления, так и на структуру и процессы системы.

В данном случае взаимодействие с местными сообществами по всему штату позволило выявить массу глобальных проблем, выходящих далеко за рамки непосредственных задач программы Spark. Возможно, сама по себе программа Spark не в состоянии решить все многочисленные проблемы ухода за детьми, которые волнуют местные сообщества, но обсуждение выявило важные темы, которые легли в основу и определили направление процесса обновления программы и выработки рекомендаций.

«Для меня важным уроком стало понимание того, что на начальном этапе не обязательно вникать в детали, но очень важно выяснить, кто принимает участие в процессе. Зачем они пришли на встречу с группой, на слушание по какому-либо вопросу, почему участвуют в опросе, что еще они хотят сказать? Что их заботит? И мы получили ответы на эти вопросы. В тот момент я не осознавала всей ценности полученной информации, хотя и была ею тронута, потому что мы получили именно то, за чем пришли», – партнер системы.



Участники группы разработки и контроля программы Spark

Развивайте терпимость к неопределенности, гибкость и готовность к некоторому риску

Многие партнеры системы отметили, что процесс совместной разработки с участием сообщества требует более гибкого подхода и большей, чем обычно, терпимости к неопределенности. Многие говорили о том, что изначально ожидали линейного развития событий, но в итоге поняли, что дела обстоят совсем иначе. В результате некоторых этот процесс поначалу сбивал с толку или вызывал у них стресс, особенно учитывая давление, связанное с необходимостью показать результат. Однако в конечном итоге партнеры системы поняли: действовать по обстоятельствам – это естественная и необходимая часть процесса.

«Теперь я понимаю, как важно приступать к работе без каких-либо ожиданий – без мыслей о том, как все должно сложиться. Мы можем часто сворачивать с намеченного пути, но именно эти альтернативы порой оказываются очень важными. Нам нужно внимательно слушать и быть готовыми рассмотреть самые разные перспективы и возможности», – партнер системы.

«Процесс может быть неоднозначным и запутанным. Нужно быть готовым к некоторому риску; давайте просто попробуем и посмотрим, что получится. А для этого необходимы уверенность в себе, гибкое мышление, а также стрессоустойчивость», – партнер системы.

«Я понял, что должен принять ситуацию, просто находиться в моменте и быть готовым поймать волну», – партнер системы.

Используйте опыт и ресурсы на благо общества

Конечно, партнеры системы отметили, что необходима и техническая экспертиза, но только в интересах приоритетов и стратегий, определенных сообществом. Другими словами, лидеры сообщества определяют видение и желаемый результат, а партнеры системы используют свои технические знания, чтобы понять, как этого добиться. В той или иной степени эти ориентиры и подход разделяли многие партнеры системы:

«Значит, нужно использовать свой опыт, чтобы реализовать задуманное. Если сообществу дали слово, это не значит, что вы никому не нужны, вас игнорируют или что ваши знания не имеют значения», – партнер системы.

«Наша задача – воплотить их видение и принципы в жизнь», – партнер системы.

«Все участники придерживались принципа: «Мы здесь, чтобы служить вам, а не указывать, что лучше и как поступать». Именно так выглядит настоящее «служение»», – партнер системы.

Однако даже в отношении более технических вопросов партнеры системы отмечали, как важно привлекать партнеров из сообщества к рассмотрению и обсуждению всех новых продуктов и процессов, поскольку это позволяет провести базовую проверку системы и служит способом обеспечения подотчетности.

Поверьте в возможность трансформации

Партнеры системы выразили явное воодушевление и надежды на новую программу Spark, отметив при этом, что многие аспекты «прежней» программы Spark вызывали у них сомнения.

«Какой вообще смысл в звездном рейтинге, если люди не хотят участвовать в программе и их приходится заставлять?», – партнер системы.

«Детские учреждения буквально не могут обратиться за помощью, потому что боятся проблем. Это абсолютно ошибочный подход», – партнер системы.

Они выразили огромную благодарность за возможность исправить некоторые ошибки и вместе сформировать по-настоящему благоприятную и ориентированную на развитие систему поддержки для поставщиков услуг в будущем.

«Неужели мы хотели, чтобы люди почувствовали себя неудачниками, что их не понимают? Причинить им вред, исключить из системы? Вызвать у людей гнев, обиду и нежелание быть частью нашей системы? Как-то раз участница программы Spark, чье портфолио мы рассмотрели, написала нам: «Вы сказали мне, что я никуда не гожусь». Разумеется, мы этого не хотели, и все пришли в ужас», – партнер системы.

«Мы здесь не для того, чтобы заниматься ерундой или что там говорят о нас люди. Думаю, это еще одна причина относиться к своей работе с огромным вниманием и дать людям, которые к нам обращаются, понять: «Мы хотим знать, что для вас важно. То, что важно для вас, важно и для нас», – партнер системы.

«Эти изменения направлены на обеспечение безопасности детей, а не на то, чтобы кого-либо пристыдить или что-то укрыть», – партнер системы.

«Я думаю, что путь к положительным изменениям проложит чувство безопасности, позволяющее людям активно участвовать в обсуждении, высказывать свои идеи и делиться убеждениями», – партнер системы.

«Я думаю, что в безопасном пространстве, где нет предвзятости и люди открыто взаимодействуют друг с другом, они придут к гораздо большему пониманию и переменам или станут более открытыми к различным точкам зрения», – партнер системы.

«Безопасные отношения и безопасное взаимодействие открывают все возможности в мире, и именно они помогут преобразовать отношения с детьми и семьями согласно видению. А также, возможно, помогут людям снова полюбить свою работу», – партнер системы.

«Они смогут проявить свои навыки как никогда прежде», – партнер системы.

«Переориентация программы Spark на идеи вовлечения, самоанализа и поддержки кажется не только правильным решением… но и наиболее эффективным способом обеспечения качественного дошкольного образования, развития и ухода, которые чутко реагируют на потребности сообщества»,

– партнер системы.

Ожидания и страхи, связанные с новой программой Spark

И сообщество, и партнеры системы с оптимизмом смотрят на перспективы реализации рекомендаций по перестройке программы – и они проявляются уже сейчас! Сейчас происходит постепенное упразднение прежних процессов и структур, а новые внедряются и проходят пилотное тестирование. Многие члены сообщества отметили, что у них сложилось впечатление, будто система «впервые действительно прислушивается», и что их усилия не пропадут даром – возможно, даже послужат примером не только для штата Орегон, но и для других штатов.

Участники понимают, что внедрение изменений, вероятно, займет некоторое время и будет сопряжено с определенными бюрократическими сложностями; по ходу процесса, скорее всего, потребуется вносить корректировки, а некоторые из наиболее амбициозных рекомендаций могут оказаться невыполнимыми – по крайней мере, не сразу. В частности, могут возникнуть некоторые нормативные вопросы, решать которые всегда непросто.

> «[Как член АТ], я также получила представление о том, как создают системы, и о проблемах, связанных с изменениями в политике. Все это требует времени. Мне близка идея эволюции системы, она имеет смысл. Перемены требуют времени, особенно такие масштабные, как эта, когда мы пытаемся сделать систему комфортной для каждого, убедиться, что у каждого есть все необходимые и инструменты квалификации, создать среду, в которой людей выслушают и поймут. Мы знаем, что это длительный процесс», – участник группы разработки и контроля.

Способность системы к обучению и развитию с течением времени – преимущество итеративного подхода, при котором внедрение начинается с пилотного проекта. Чаще всего представители местных сообществ и партнеров системы сообщали о сильном чувстве ответственности перед семьями и поставщиками услуг, а также о постоянной потребности в откликах и внесении необходимых корректировок или улучшений.

> «В конечном итоге, весь этот процесс – дело рук человека. Каждый день мы будем становиться лучше. Через год мы поймем: «О, а насчет вот этого мы ошибались» Но мы всегда можем продолжать совершенствоваться, раз за разом. Поэтому я возлагаю на этот проект надежды, большие надежды. Я думаю, в этот раз мы на правильном пути», – участник группы разработки и контроля.

> «Я хочу, чтобы люди понимали, что основная задача уполномоченной комиссии – гарантировать соответствие проекта по перестройке программы своей изначальной цели, которая заключается в обеспечении равенства, прозрачности и вовлечении сообщества. И я думаю, что наша задача – обеспечить подотчетность этого процесса людям, в первую очередь, семьям, учителям, поставщикам услуг и членам сообщества, особенно тем, кто обычно не участвует в процессе принятия решений», – участник группы разработки и контроля.

С другой стороны, участники выразили некоторые опасения, понимая, что трансформация всегда сопряжена с трудностями и зависит от изменений в руководстве и политической обстановке. Люди делились следующими сомнениями:

- ✓ Насколько велика реальная власть АТ при принятии решений?
- ✓ Поддерживают ли высшие эшелоны власти штата проект обновления программы, или есть вероятность, что работа может быть приостановлена?
- ✓ Как нынешняя политическая обстановка может повлиять на обновление программы? Будет ли программа по-прежнему восприниматься как соответствующая приоритетам DELC?
- ✓ Будет ли у Spark достаточно средств и сотрудников, чтобы довести проект обновления до конца?

Участники также хотели бы, чтобы директивные органы и все жители штата Орегон признали, что новая программа Spark сама по себе не сможет решить все проблемы, связанные с дошкольным обучением и стоящие перед семьями и поставщиками услуг. Это лишь относительно небольшая часть гораздо более крупной системы ухода за детьми, которая, по всеобщему мнению, не работает, как надо.

Тем не менее, члены местных сообществ и партнеры системы считают это большим шагом в правильном направлении и надеются, что данный опыт послужит примером для других частей системы ухода за детьми в штате Орегон и поможет им стать более инклюзивными и корректными по отношению к семьям и провайдерам.

Напутствия от участников группы разработки и контроля программы Spark

Для государственных учреждений, стремящихся к сотрудничеству с местными сообществами

- ✓ Создайте команду из представителей разных культур, учитывающую различные роли, культурные группы, языки, географию и т. д. Для максимально эффективного решения проблем нам необходимы точки зрения каждого участника.
- ✓ Сформируйте доступные и инклюзивные пространства, чтобы увеличить количество участников.
- ✓ Относитесь к каждому с уважением и достоинством, распознайте в них профессионалов и лидеров.
- ✓ Не жалейте времени на построение искренних взаимоотношений.
- ✓ Предложите людям оплату их времени и труда.
- ✓ Предложите участникам базовую подготовку / информацию. Не стоит предполагать, что люди что-то знают, лишь потому, что не задают вопросов или не высказывают свое мнение, — возможно, им просто неловко. У людей должна быть возможность задавать честные вопросы и не волноваться о том, что это замедлит рабочий процесс.
- ✓ Сохраняйте прозрачность и делитесь информацией на протяжении всего процесса, в том числе о существующих ограничениях.
- ✓ Не делайте поспешных выводов о том, что вы знаете потребности сообществ; прислушайтесь к людям по-настоящему, поверьте им, их опыту.
- ✓ Будьте готовы к тому, что работа займет больше времени, чем вы думаете.
- ✓ Обсуждайте с местными сообществами все вопросы и сообщайте им о ходе работы или о принятых решениях. Внимательно изучайте все полученные данные.
- ✓ Используйте проект перестройки программы Spark как пример для формирования дальнейших партнерских связей с местным сообществом.

Для других членов сообщества, которые могут принять участие в процессах совместной разработки

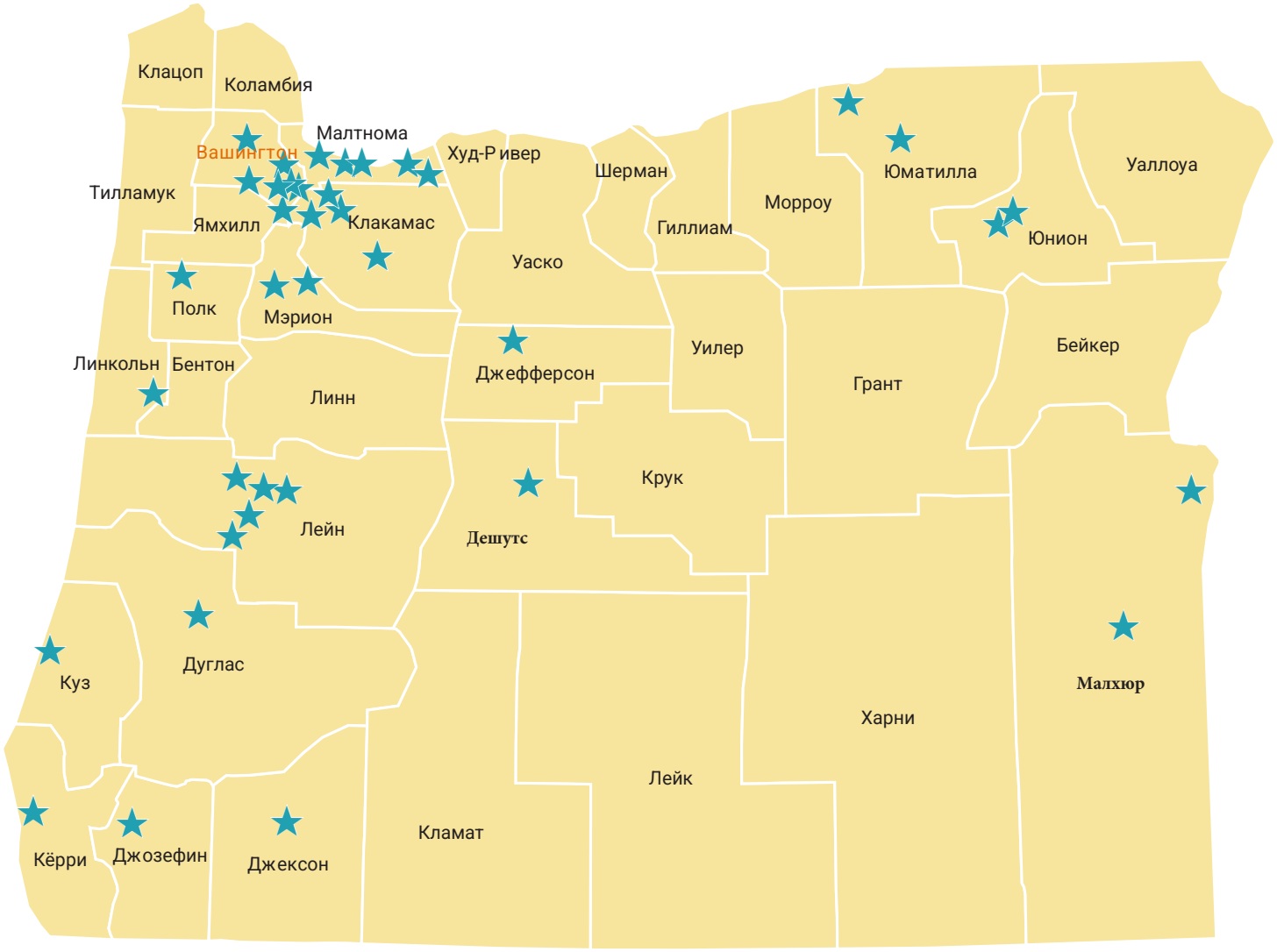
- ✓ Среди участников процесса должны быть представлены все сообщества, и все они должны иметь право голоса в происходящих событиях.
- ✓ Значимые перемены зависят от активного участия людей в этом процессе и их приверженности ему.
- ✓ Ваше участие действительно очень важно. Если вы считаете, что вам здесь не место, возможно, ваше участие особенно важно.
- ✓ Уделите время этой важной работе. Вы не пожалеете!
- ✓ Приглашайте к участию своих друзей, родных и коллег. Чем больше голосов, тем лучше.

Для всех партнеров, участвующих в процессах, инициированных сообществом

- ✓ У вас может возникнуть дискомфорт. Возможно, вам будет страшно, вы почувствуете свою уязвимость. Попробуйте принять эти чувства.
- ✓ Помните, что этот процесс требует времени и что существенные перемены не бывают быстрыми и легкими, необходимо проявить терпение.
- ✓ Вы почувствуете гордость и удовлетворение от участия в процессе совершенствования системы для всех и от того, что действительно можете изменить ситуацию к лучшему.
- ✓ Вероятно, что это путешествие будет иметь значение для вас лично, потому что в ходе этой работы вы будете расти над собой и меняться.

Обновление в масштабах штата

ПРИМЕЧАНИЕ. Звездочками обозначены участники групп по сбору мнений и/или участники группы разработки и контроля программы Spark. Эти команды развернули активную коммуникационную деятельность по всему штату, опрашивая семьи, провайдеров, сотрудников DELC и партнеров системы. Благодаря их усилиям в интервью, фокус-группах и опросах удалось задействовать около 2600 человек.





Что означает для вас проект обновления программы Spark – и что вы можете сделать?

- ✓ Познакомьтесь с программой Spark поближе! https://oregonspark.org.
- ✓ Познакомьтесь с участниками группы разработки и контроля: https://oregonspark.org/wp- content/uploads/2024/01/Acct.-Team-Bios_English.pdf.
- ✓ Познакомьтесь с рекомендациями по обновлению: https://oregonspark.org/wp-content/uploads/2025/04/Spark-High-Level-Design-Concept-Presentation.pdf.
- ✓ Или посмотрите презентацию на тему рекомендаций здесь: https://wou-edu.zoom.us/rec/play/d_m0weTkTN6XJfKo7B8gE1xTU3XIcr4cwt2dpvBoWTcQ1E-UyUEYe2KWDTMhNyN-W-822DZBw0UKRj9a.knFzgc_TVa-4mX8Y.
- ✓ Обратитесь к сотрудникам программы Spark, чтобы обсудить, как изменения могут сказаться на вас, и узнать о том, как принять участие в пилотных проектах по обновлению:
  877-768-8290.