

## 1. ЧЕМ ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД ПОМОГАЕТ ШКОЛЕ?

Многие директора, администраторы и педагоги сталкиваются с ситуациями, когда они не могут донести свою позицию до учеников, их родителей, а также и сами не понимают, что хотят родители и педагоги (и почему они себя ведут «странно» и реагируют «неадекватно»). Мы встречались с мнением, что в школе не должно быть дискуссий и все должны только подчиняться распорядку, педагогам и администрации, которым нужны все более жесткие дисциплинарные методы, *но нам такая позиция не близка.*

Мы исходим из того, что в современном мире людям важно уметь сотрудничать и договариваться, а школа, в которой встречаются несколько поколений, может им в этом помочь. Мы считаем что делать свой вклад в построение результативного образовательного процесса должны делать и педагоги, и администрация, и учащиеся, и их родители. Важно помочь им действовать ответственно и согласованно (особенно там, где взаимодействие было нарушено и возник конфликт).

Для налаживания конструктивного взаимодействия школе нужен специалист школьной службы примирения (Ведущий восстановительных программ, медиатор), который умеет складывать доверие, организовывать диалог в сложных ситуациях, поддерживать ответственное поведение и взаимное понимание людей (даже тех, кого захватили сильные эмоции и вражда).

**Ведущий восстановительных программ не ищет решение ЗА людей, и не НАВЯЗЫВАЕТ им свое решение, а умеет создать условия, чтобы они нашли его САМИ. И чтобы их решение было в русле восстановительных принципов (ценностей).**

По сложившейся в России практике — позицию специалиста службы примирения может освоить кто-то из работников школы (чаще всего психолог, социальный педагог, учитель), но позиция специалиста службы примирения (медиатора) отличается от других специалистов и обладает своими ресурсами. При этом он не теряет свои профессиональные навыки (педагогические, психологические и т.д), а расширяет свои возможности для работы с трудными ситуациями. Анализируя практику Школьных служб примирения в России мы видим, что опытный специалист службы примирения часто справляется с теми ситуациями, с которыми не удается справиться другим специалистам.

В целом служба примирения поддерживает восстановительную культуру взаимоотношений, которая направлена на создание безопасных и комфортных взаимоотношений, основанных на взаимопонимании, взаимной ответственности и поддержке, чувстве справедливости, а в итоге — развитии активного сообщества в пространстве школы.

## 2. СМЫСЛ ШКОЛЬНЫХ СЛУЖБ ПРИМИРЕНИЯ

Школьная служба примирения (ШСП) — это прежде всего команда единомышленников (взрослых и детей), которая решает возникшие в школе конфликты или противоречия через восстановительные программы, а также распространяет в школе восстановительную культуру.

Конечно, данная команда должна быть оформлена, чтобы люди понимали рамки своей работы. Но форма может быть разной: методическое объединение, клуб, подразделение в структуре, команда в рамках школьного самоуправления и пр. При этом мы рекомендуем, чтобы число отчетных бумаг в ШСП было минимальным (пакет типовых документов можем выслать), а главным оставалось содержание работы и помощь школе.

Служба примирения создается добровольно. С одной стороны сложно обойтись без какого-либо административного ресурса, который создает условия, «подбадривает» и рекомендует. Но если школа категорически против, либо в школе нет человека, поддерживающего восстановительные принципы, то вынуждать такую школу создавать службу примирения бессмысленно и не нужно (пока не изменятся условия). Если же школа не категорически против создания службы примирения, то **какую помощь служба примирения может оказать всем участникам образовательного процесса?**

В школе собраны дети из разных социальных слоев, разных национальностей, разных стилей воспитания и т.д., что создает потенциально конфликтную среду, в которой школьники обязаны находиться значительную часть своего времени. Никакой ребенок не будет думать об уроке, если у него конфликт, его после школы ждет «разборка» или он стал жертвой бойкота или насилия. Для многих подростков в школе важными вопросами являются их статус среди сверстников, общение, взаимоотношения с противоположным полом, способность влиять на других, принадлежность к определенной группе в классе, опробование разных социальных ролей.

Частые способы реагирования на конфликты в школе:

- Административный (наказание или угроза наказанием)
- Направление к психологу или социальному педагогу

... а также порой встречаются деструктивные:

- Травля (буллинг)
- Изгнание их класса/школы
- Давление (в том числе в родительских чатах)
- Манипуляции и т.п.
- «Стрелки» среди подростков
- Замалчивание

В этих способах либо не происходит полного решения конфликта, удовлетворяющее всех участников, либо решение конфликта находят не его участники, а кто-то за них.

В результате школьники не осваивают конструктивные способы разрешения конфликтных ситуаций, и потому в школе и в дальнейшей жизни они часто

необоснованно применяют силу или становятся жертвами агрессивно настроенных людей.

Мы считаем, что конфликт должен быть решен его непосредственными участниками, поскольку только они смогут найти лучшее решение. И если они приняли на себя ответственность за решение, то наверняка его выполнят и больше не попадут в подобную ситуацию. Помогает им нейтральный посредник (специалист службы примирения, медиатор), который не судит, не советует, не воспитывает, не защищает, не винит и не принуждает. Медиатор помогает всем участникам снизить эмоциональный накал, услышать и понять друг друга (в чем на их взгляд проблема, какой и кому причинен вред), а также им самим найти выход из конфликтной ситуации и обсудить, как избежать повторения подобного в будущем.

Специалист службы примирения (медиатор) организует примирительную встречу только при добровольном согласии обеих сторон и в их интересах и потому он предварительно встречается с каждым из участников отдельно. Медиатор в равной степени поддерживает обе стороны в стремлении решить конфликт, потому он легко налаживает с ними контакт.

Для поддержки проведения медиации в образовательном учреждении организуются Школьные службы примирения. Служба примирения стремится, чтобы максимальное количество ситуаций решались на программах примирения, и чтобы сторонам конфликта в первую очередь была предложено самим найти решение ситуации.

**Миссия школьной службы примирения** — развить и закрепить как культурную традицию способность людей к взаимопониманию.

**Цель школьной службы примирения** — развитие в образовательных учреждениях восстановительного способа реагирования на конфликты и правонарушения.

**Задачи службы примирения:**

- Снижение административных и ориентированных на наказание реакций на конфликты, нарушения дисциплины и правонарушения несовершеннолетних.
- Развитие восстановительных практик, таких как «Восстановительная медиация» (Программа примирения), «Круг сообщества», Профилактические Круги и т. д.
- Передача ценностей восстановительной культуры (таких как ответственность, взаимопонимание, поддержка и т.д.) педагогам, администрации, школьникам и родителям.
- Включение восстановительного подхода в существующие в школе формы управления и воспитания (родительские собрания, педагогические и методические советы, классные часы и пр.), налаживание взаимопонимания между разными участниками образовательного процесса

**Структура службы примирения:**

В активно действующую школьную службу примирения входит один или несколько взрослых кураторов (руководителей), а также до 10 школьников-

волонтеров (медиаторов-ровесников) старших классов, поскольку у них лучше взаимопонимание со сверстниками.

Все участники школьной службы примирения отбираются и проходят обучение. Оно не такое длительное как например в профессии педагогов и психологов, но без обучения скорее всего вместо позиции медиатора специалисты будут реализовывать привычные подходы (психолог — психологический, юрист — юридический и тому подобное). Для проведения обучения важно подбирать тренеров, которые сами имеют практику восстановительных программ в школах. **Выбор тренера.**

### **3.ПРАВОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБ ПРИМИРЕНИЯ И ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ШКОЛЕ**

#### **СПИСОК ОСНОВНЫХ ПРАВОВЫХ ДОКУМЕНТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБ ПРИМИРЕНИЯ**

**«Методические рекомендации по развитию сети служб медиации (примирения) в образовательных организациях и в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» 2020**  
*Межведомственный комплексный План по реализации Концепции (...) до 2025 года*

#### **4. ЧТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ?**

Однажды представители КДНиЗП нас спросили, гарантируем ли мы, что после наших восстановительных программ подросток больше никогда не совершит преступление? Мы в ответ спросили их: «Гарантируют ли они, что подросток больше никогда не совершит преступление после заседания КДНиЗП?». В мире нет технологии, дающих такую гарантию, но у нас есть *основания*, которые с большой вероятностью будут обеспечивать у несовершеннолетнего предупреждение совершения правонарушения в дальнейшем.

1. Ведущий восстановительных программ предварительно встретится с каждой из сторон, вместе с ними проанализирует ситуацию и убедится в их добрых намерениях и готовности к конструктивному обсуждению.
2. Обидчик (если в ситуации есть обидчик) лично в безопасной обстановке услышит, какой вред он принес, и Ведущий восстановительных программ приложит усилия, чтобы он понял это (не обязательно согласился, но услышал и понял). Ведущий восстановительных программ обсуждает не его вину, а вред, причиненный обидчиком конкретным людям и готовность обидчика его исправить.
3. Обязательно будет поставлен вопрос, что обидчик будет ДЕЛАТЬ для исправления ситуации и в какой срок (чтобы ситуация была для него

уроком). Просто слова «я больше не буду» не являются достаточным основанием, тем более для обучающегося средней и старшей школы.

4. Родители каждого ребенка узнают о произошедшем (если это требуется) от самих участников (часто на фоне эмоций обсудить спокойно ситуацию между собой им не удается), и Ведущий восстановительных программ задаст вопрос родителям, какую они берут на себя ответственность и что они будут делать чтобы исправить ситуацию и чтобы ситуация не повторилась (в том числе из того, что они ранее не делали).
5. Будет составлен договор и предусмотрены условия его выполнения (поощрения) и невыполнения (последствия).
6. При необходимости вопрос недопущения повторения подобного может быть обсужден с другими родителями и\ или с классом в форме Круга сообщества – например, для совместной выработки правил безопасного общения в классе и т.п.
7. При необходимости возможно включение специалистов в решение ситуации (психологов, педагогов, администрации и т.д. как внутришкольных, так и внешних).
8. Поддержка и участие в исправлении ситуации и выполнении договора со стороны друзей, близких и уважаемых людей (которых пригласили сами участники).

и так далее...

**УТОЧНЕНИЕ:** Обидчик — это тот, кто причинил вред другому человеку. В школьных конфликтах часто вред взаимный, и каждая сторона одновременно и обидчик, и жертва. В этом случае вопрос о понимании и заглаживании вреда будет задан каждой из сторон. Основным фактором профилактики правонарушений мы видим не страх наказания, отвержение или оказание социальных услуг обидчику, а воссоединяющий стыд обидчика перед близкими и значимыми для него людьми (в соответствии с теорией Дж. Брейтуэйта). Восстановительные программы помогают создать ситуацию, в которой такой стыд может состояться.

Обычно по сложным ситуациям специалистов школьной службы примирения поддерживает территориальная (городская) служба примирения, если она есть на данной территории.

## **5. ВКЛЮЧЕНИЕ ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В СУЩЕСТВУЮЩИЕ ФОРМЫ РАБОТЫ:**

Восстановительный подход может встраиваться в существующие формы работы и улучшать их (делает более справедливыми и результативными) с учетом принципов Восстановительного подхода (указаны на Главной странице данного сайта). Примеры таких форм работы:

- Педагогический совет и методические объединения в формате «Круга сообщества» (как по проблемным ситуациям, так и с целью развития образовательной организации).

- Совет профилактики в формате «Программы по заглаживанию обидчиком причиненного жертве вреда».
- Родительское собрание в формате «Круга сообщества».
- Решение конфликтов между детьми в формате «Программы примирения».
- Встреча сотрудников школы с родителями обучающихся по их жалобе в формате медиации либо Семейной конференции.
- Работа с групповым обращением (жалобой группы родителей) в том числе по проблемным ситуациям с обучающимися с ОВЗ — в формате Школьно-родительского совета.
- Процесс профилактики в формате профилактических восстановительных программ.

... и многие другие формы от небольших, используемых непосредственно в работе педагога и классного руководителя, до детского клуба волонтеров служб примирения и т.п.

Все указанные форматы отличаются от тех форм, которые обычно используются в образовательной организации!

**Описания программ** представлены в материалах данного сайта. Их освоение происходит **в процессе обучения**.

## **6. НЕКОТОРЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ЗАПУСКА РАБОТЫ ШСП:**

- *«Коновалов А.Ю. Школьные службы примирения и восстановительная культура школы»* Скачать.
- *Статья о школьной службе примирения и профилактических программах.* Скачать.
- *Опыт работы школьных служб примирения в России. Сборник материалов (2014 год)* Скачать.
- *Раздел о медиации ровесников (открыть в новом окне)*
- *Видео: Интервью о восстановительной медиации и службах примирения*
- *Фильм «Школьные службы примирения»*

## **7. ОБУЧЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА**

**Чтобы пройти обучение по восстановительной медиации и созданию служб примирения Вам и вашим сотрудникам — свяжитесь с нами для выбора подходящей программы и времени. E-mail: [Konovalov-A@yandex.ru](mailto:Konovalov-A@yandex.ru)**

**Подробнее о программах в разделе «обучение» и в меню «образовательные программы».**

**Для создания сети служб примирения в городе (регионе) обратитесь к разделу «регионам» или по указанным на сайте контактам.**

## 8. ПРИМЕРНЫЙ ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ ШКОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПРИМИРЕНИЯ (ШСП)

Этап	Содержание деятельности (может реализовываться одновременно)	Исполнитель	Партнеры	Итоговый документ
1	Принятие администрацией школы <u>решения о создании Школьной службы примирения</u> , заключение <u>договора</u>	Директор	Координатор ассоциации	Договор школы и координирующей организации
	Согласование с администрацией школы и включение в должностную инструкцию сотрудника – <u>руководителя службы обязанностей по организации работы и дальнейшей преемственности службы</u>		Координатор ассоциации	Обновленная должностная инструкция
2	Подписание приказа о создании службы. Утверждение <u>Положения о Школьной службе примирения</u> в соответствии со стандартами восстановительной медиации	Директор, куратор		Приказ, утвержденное положение
	<u>Анализ информации о конфликтах и способах реагирования на конфликты</u> (число конфликтов, число административных вмешательств, отношение педагогов к конфликтам)	Куратор	Координатор ассоциации	Мониторинг конфликтности в школе[1]
3	<u>Отбор школьников на участие в базовом семинаре.</u> Прохождение тренинга <u>1 МОДУЛЬ</u>	Куратор	Координатор, ассоциация восстановительной медиации	Список детей. Свидетельства о прохождении обучения

	<u>Восстановительная медиация и создание службы примирения.</u> Если сразу набор школьников — юных медиаторов, то: <u>Обучение медиаторов-ровесников (можно совместно с кураторами ШСП).</u>			
4	<u>Создание клуба медиаторов</u> и регулярные встречи <u>детско-взрослой команды Школьной службы примирения</u>	Куратор	Координатор ассоциации	Список медиаторов, план занятий ШСП
5	Обсуждение и формулирование командой службы примирения ценностей <u>восстановительной медиации</u> , которые служба собирается нести в свою школу	Куратор		Список ценностей (возможно, на плакате)
6	Информационные сообщения ( <u>Презентация ШСП</u> ) для получения одобрения и поддержки педагогического коллектива (классных руководителей)	Куратор	Возможна помощь координатора	
	Информационные сообщения ( <u>презентации</u> ) для получения одобрения и поддержки родителей, <u>презентации</u> для детей.	Куратор		Информация от куратора координатору, м.б. фото
	Информационные сообщения ( <u>презентации</u> ) для получения одобрения и поддержки учеников	Куратор, подростки		Информация от куратора координатору, м.б. фото
	Выпуск информационного <u>стенда, плакката</u> или статьи в школьной газете о создании ШСП, на сайте школы	Куратор, подростки		Информация от куратора координатору



	Определение администрацией школы, куратором и школьниками-медиаторами способов получения информации о конфликтах.	Директор, зам по УВР, куратор		Информация от куратора координатору
7	Доработка и принятие документов (на основе типовых), регламентирующих работу службы ( <u>примирительный договор, журнал регистрации, регистрационная карточка</u> и пр.)	Директор, зам по УВР, куратор	Координатор ассоциации	Утвержденные в службе документы: регистрационные карточки, примирительные договоры и пр.
8	Работа службы по разрешению поступающих конфликтных ситуаций в соответствии с <u>порядком работы медиатора</u> и <u>Стандартами восстановительной медиации</u> . Ведение регистрационного журнала для дальнейшего <u>мониторинга</u> . Написание <u>отчетов</u> по форме.	Куратор и школьниками-медиаторы		Отчеты о медиации
9	Проведение супервизий по проведенным программам, оценка соответствия проведенных программ <u>стандартам восстановительной медиации и порядку работы медиатора</u> .		Координатор, ассоциация восстановительной медиации	Свидетельство о прохождении супервизии
10	Обсуждение с администрацией и педагогами результатов работы службы, путей ее улучшения и влияния ШСП на школу	Куратор	Координатор, ассоциация восстановительной медиации	
11	Обобщение и анализ опыта. Заполнение мониторинга работы службы и «срезов»	Куратор	Координатор, ассоциация восстановительной	Отчеты медиаторов, таблица

	количества конфликтов и способов реагирования на конфликты в школе. Итоговая оценка эффективности деятельности Школьной службы примирения		медиации	мониторинга, отчет куратора
12	<i>Изучение куратором литературы по восстановительной медиации и восстановительному правосудию.</i>	Куратор	Ассоциация восстановительной медиации	Реферат или статья по теме
	Прохождение тренинга <u>2 МОДУЛЬ Решение групповых конфликтов: программа «Круг сообщества».</u>		Ассоциация восстановительной медиации	Сертификат
	Прохождение тренинга <u>3 МОДУЛЬ. «Мастерство медиатора», программа «Челночная медиация» и другие коммуникативные техники для работы с социальным пространством школы.</u>		Ассоциация восстановительной медиации	Сертификат
	Связь с ассоциацией медиаторов (взаимопомощь и обмен опытом, участие в совместных мероприятиях сообщества медиаторов)	Куратор, медиаторы	Координатор ассоциации	Заявление о вступлении в ассоциацию, сертификаты об участии в конференциях
13	Включение элементов восстановительных практик в различные <u>воспитательные формы и мероприятия</u>	Куратор, медиаторы		Описания результатов
14	Прохождение тренинга <u>Восстановительный подход в образовательной организации. Руководство школьной службой</u>		Ассоциация восстановительной медиации	Свидетельство о прохождении тренинга

	<u>примирения.</u>			
15	Обучение новых медиаторов, а также школьников и педагогов школы восстановительной коммуникации и восстановительным практикам	Куратор, медиаторы	Координатор ассоциации	

## 9. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СЛУЖБЫ ПРИМИРЕНИЯ

**ШСП в процессе подготовки к созданию** (длительность периода неопределенная, может быть, по нашему опыту, от недели до нескольких лет). Директор школы принял решение о создании ШСП. Идет процесс изучения вопроса, подготовки документов, определения куратора. Детей-волонтеров нет. Программы примирения (медиации и др.) не проводятся. **(НЕ отражается в таблице количественного мониторинга ШСП)**

**Создаваемая ШСП** (примерная длительность периода от 1 до 6 месяцев). Директор школы принял решение о создании ШСП. Утверждено положение о ШСП, издан приказ о создании ШСП, определен куратор. Куратор находится в процессе обучения (самообучение, обучение на курсах и тренингах). Команда детей-волонтеров находится в процессе формирования и обучения. Сведения о конфликтах поступают в ШСП. Программы примирения (медиации и др.) проводятся в игровом обучающем режиме. Реальные программы примирения **не проводятся. (НЕ отражается в таблице количественного мониторинга ШСП)**

**Недавно созданная ШСП** (примерная длительность периода от 1 до 6 месяцев). Все необходимые документы о ШСП в наличии. Все участники образовательного процесса (педагоги, дети, родители) проинформированы о работе ШСП. Куратор обучен. Команда детей-волонтеров сформирована и обучена (хотя бы минимально). Сведения о конфликтах поступают в ШСП. Проведены первые программы примирения (медиации и др.) – от 1 до 4 (вероятно, по легким случаям). Опыт работы задокументирован. Запланирована или проведена супервизия первых программ примирения **(менее 4-х программ в год). (НЕ отражается в таблице количественного мониторинга ШСП)**

**Нормально работающая(активная) ШСП** (длительность периода неопределенная, в среднем 3 и более лет, максимальный период на практике более 10 лет). Все необходимые документы о ШСП в наличии. Все участники образовательного процесса (педагоги, дети, родители) проинформированы о

работе ШСП. Куратор обучен и прошел несколько супервизий, семинаров/тренингов по повышению квалификации и обмену опытом. Сведения о конфликтах поступают в ШСП. Команда детей-волонтеров сформирована и обучена. Куратор и команда детей-волонтеров организуют и принимают участие в мероприятиях информационно-просветительского характера (фестивалях, конференциях, форумах и др.). Налажен процесс обновления команды детей-волонтеров. Опыт работы систематически документируется. Куратор и дети-волонтеры анализируют работу ШСП, составляют отчеты, участвуют в мониторинге, передают опыт, они включены в сетевое взаимодействие сообщества специалистов и волонтеров восстановительных практик. Программы примирения (медиации и др.) проводятся систематически (как по легким, так и по более сложным случаям) **от 4-х и более программ в год** в соответствии с пунктом 3.1.1 «Методических рекомендаций по созданию и развитию служб примирения в образовательных организациях». **(Включается в таблицу количественного мониторинга ШСП)**

**Профессионально работающая ШСП.** То же, что в п. 4, а также: куратор (один или с участием детей-волонтеров) проводит программы примирения (медиации и др.) по сложным случаям, включая конфликты с участием взрослых (семейных, учительских и др.), по уголовным делам (отказным материалам и реальным). Куратор включен в работу совета профилактики, взаимодействует с КДН и ПДН, судами и другими органами системы профилактики правонарушений несовершеннолетних. Куратор организует после программ примирения дальнейшую помощь жертвам и правонарушителям. Куратор обобщает и передает свой опыт коллегам, помогает кураторам вновь создаваемых ШСП, он включен в сетевое взаимодействие сообщества специалистов восстановительных практик, как правило, как координатор, супервизор, преподаватель и эксперт. (Проводит более 4-х программ в год). **(Включается в таблицу количественного мониторинга ШСП).**

## **10.ОКНО ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Реальные изменения всегда вызывают сопротивление этим изменениям.**

В «Пособии по восстановительным практикам» (Б. Костелло, Д. Вачтел, Т. Вачтел) рассматриваются четыре модели управления изменениями в школе:

**Изменение НАД людьми.** Попытки административно вынуждать и обязывать без поддержки порождает чувство обиды и сопротивление. Навязывание сверху может показаться быстрым способом внедрения изменений, но без поддержки сотрудников и без их включенности — изменения будут поверхностными и мимолетными. Нисходящий метод навязывания изменений традиционно популярен во многих организационных структурах, но мы утверждаем, что он не может быть эффективным, значимым и длительным. Подобно наказанию, внедряемые насильно

изменения действуют только под надзором начальства, и не усваиваются сотрудниками.

**Изменение ЗА (ВМЕСТО) людей.** Поддержка без давления – пустая трата ресурсов. Предоставление инструментов и методов без обеспечения их использования редко приносит изменения. Большинство людей по своей природе сопротивляются изменениям, особенно, если они не чувствуют подлинную приверженность этому изменению со стороны администрации. Без усилий «сверху» в реализации инициатив люди будут игнорировать новые идеи и избегать внесения изменений, поскольку изменения всегда вызывают сопротивление. Редкий человек, просыпаясь утром, говорит: «Думаю, я хотел бы иметь некоторый личностный рост сегодня». Рост, как личностный, так и профессиональный, нуждается в заинтересованности руководства организации как движущей силы для преодоления инерции.

**НЕ производить изменений.** Когда нет ни давления, ни поддержки, самое лучшее, на что можно надеяться, это иллюзия изменения. Многие бюрократы демонстрируют эту модель. Инициативы, вводимые без поддержки или административных усилий, приводят к изменениям, имеющим всего лишь косметический характер. Предлагаемое изменение воспринимается всеми в организации как что-то второстепенное, и, следовательно, в значительной степени игнорируется. Сотрудники, которые видели, как это явление повторяется снова и снова, просто ждут, когда очередная инициатива минует, и шутят, когда наступит следующая.

**Изменение ВМЕСТЕ С людьми.** Самый эффективный способ добиться изменений в школе или любой организации – это сочетать высокий уровень административного влияния и высокую степень поддержки, а также привлекать персонал в участие в процессе. Реальные изменения наступят только тогда, когда и преподаватели, и администрация, и специалисты признают, что они вместе ответственны за изменения, одновременно получая поддержку, контроль, обратную связь и необходимый инструментарий.