

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. Брейтхэйта). 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

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</u> (можно совместно с кураторами ШСП). | | | |
| 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 (презентации) для получения одобрения и поддержки учеников | Куратор, подростки | | Информация от куратора координатору, м.б. фото |
| | Выпуск информационного <u>стенда, палката</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.