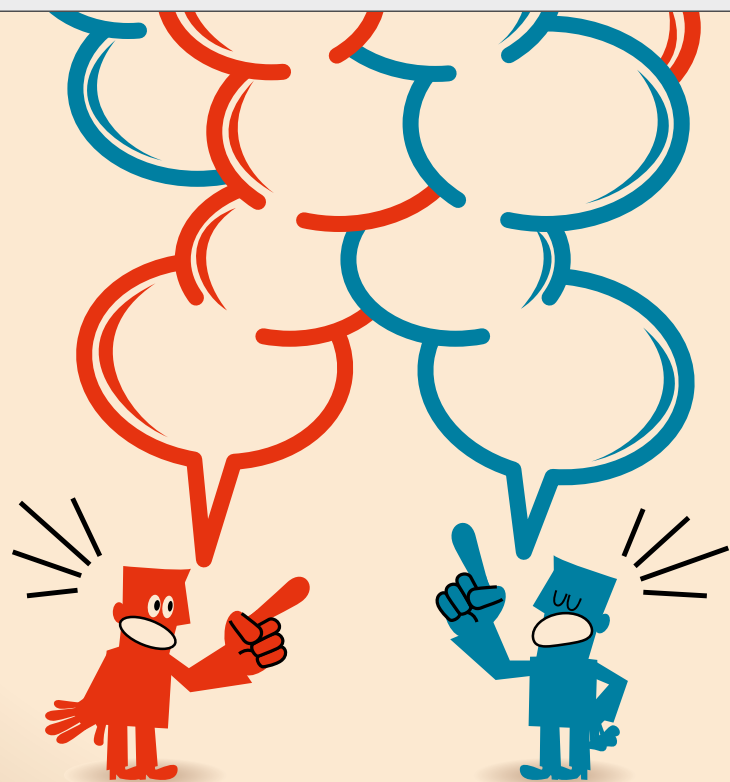


# ШКОЛА ЖИЗНИ XXI ВЕКА

Марина ХАЗАНОВА

## Значение и возможности метода «Школьная медиация» в современной образовательной системе\*



\* Статья подготовлена по материалам одноименного доклада на Первой российско-французской конференции по медиации. Москва, октябрь 2010.

Марина Александровна Хазанова — медиатор-тренер Центра медиации и права, практикующий психотерапевт, доцент МГППУ. Принимала участие в процессе внедрения и изучения влияния метода «Школьная медиация» на образовательно-воспитательную среду.



Мы не раз говорили о том, что современная школа слишком часто учит не разрешению конфликтов, а их эскалации. Она, как ни печально, до сих пор остается территорией насилия, — и одним из способов исправить это положение нам видится внедрение метода медиации в школьную среду. Но у метода медиации в школе есть и иные, не менее важные перспективы. Предлагаемая вашему вниманию статья посвящена методу «Школьная медиация», являющемуся оригинальной авторской разработкой Центра медиации и права. Метод разработан на основе концепции медиации как современного метода разрешения споров, создающего условия для наделения самих сторон спора правом и властью принятия решений на основе понимания своих собственных интересов и интересов и потребностей друг друга в связи с возникшими разногласиями.

Современное образование, на наш взгляд, не в полной мере выполняет свою функцию, нацеливаясь, прежде всего, на формализацию и технологизацию передачи знаний и обучение прагматическим способам взаимодействия. При этом контекст культуры как осознанное, осмысленное воплощение ценности человеческого бытия представлен лишь в малой мере. Вот почему сегодня возникает необходимость значительных изменений в образовательных подходах. На наш взгляд, одним из существенных инструментов таких изменений может быть метод «Школьная медиация» (МШМ), благодаря которому появляется возможность включения общечеловеческих ценностей в образовательный процесс.

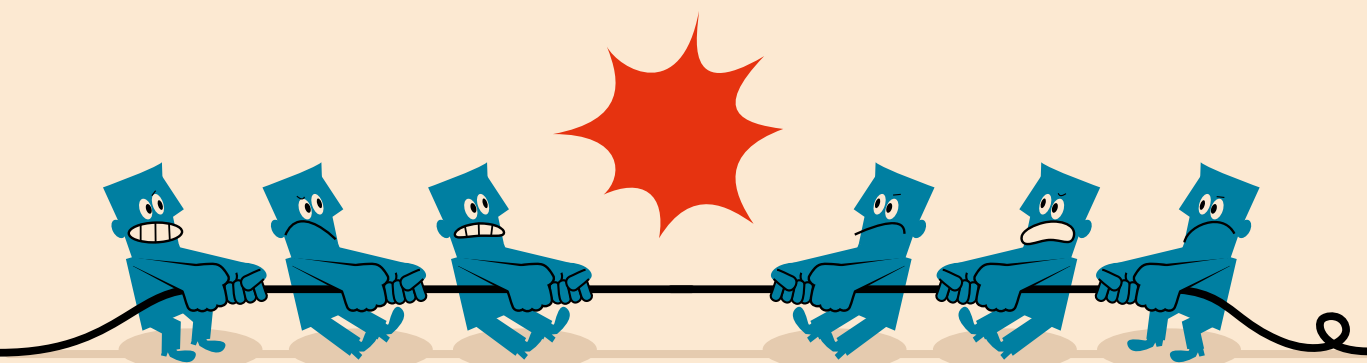
Метод «Школьная медиация», созданный Научно-методическим центром медиации и права, многофункционален. «Он призван помогать всем участникам образовательного процесса в создании условий для снижения конфликтности, проявления агрессии, физического и психологического насилия. Для метода «Школьная медиация» школа — это «школа жизни», «школа социального взаимодействия» и «школа коммуникации» (общения). Помимо медиации как процедуры разрешения споров, метод школьной медиации включает и «медиативный подход»<sup>1</sup> — инстру-

мент позитивного общения между взрослыми и детьми, построенный на принципах добровольности, открытости, принятия, уважения друг к другу»<sup>2</sup>. Как свидетельствует ми-

взаимодействия, позволяющий предупредить возникновение и эскалацию конфликтов, урегулировать разногласия в повседневных условиях и там, где использование процедуры медиации нецелесообразно и/или не представляется возможным.

<sup>2</sup> Школьная медиация: дань моде или настоящий помощник в решении школьных конфликтов? — Интервью с Ц.А.Шамликашвили в журнале «Элита образования», № 3 (003), июль—август 2008.

<sup>1</sup> Разработан Центром медиации и права как способ осознанного



ровой опыт, в образовательных учреждениях тех стран, где широко используется медиация, наблюдаются значительные улучшения в отношениях между всеми участниками образовательного процесса — и взрослыми, и детьми.

В качестве примера можно привести данные масштабного исследования, проведенного в Финляндии, где 7 200 учащихся и 1 800 взрослых были обучены основам медиации. За 2008 год с помощью медиации было разрешено 7 500 конфликтов. Учащиеся-медиаторы помогали другим учащимся разрешать конфликты. Взрослые медиаторы оказывали поддержку учащимся-медиаторам в случае необходимости. В 2009 году 86 % конфликтов, сопровождавшихся физическим либо психологическим насилием,

были разрешены благодаря медиации. Итоги опросов показали, что 82 % медиаторов (учащихся) чувствуют, что помогли своим товарищам, 88 % участников конфликтов сказали, что они следуют принятому в процессе медиации соглашению, 87 % учащихся, прошедших медиацию, считают, что хорошо, когда есть возможность разрешать свои конфликты конструктивным способом. 91 % учащихся почувствовали, что они были услышаны в процессе медиации<sup>3</sup>.

Приведенные данные свидетельствуют о действительном снижении уровня разного рода насилия, эскалации конфликтов и психологического

<sup>3</sup> По материалам из Peer mediation in Finland.

давления как по горизонтали (между учащимися), так и по вертикали (учитель—учащиеся, администрация—учащиеся). То есть благодаря освоению уважительных, не травмирующих способов взаимодействия в напряженных ситуациях, к участникам образовательного процесса приходит опыт конструктивного разрешения конфликтов. Кроме того, приобретается опыт подлинного развития партнерских отношений, так как «партнерство означает, что обе стороны не только выполняют договоренности, но и вместе их разрабатывают»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Г.Мета. «Что такое медиация? Медиация — искусство разрешать конфликты». М.: Изд-во «VERTE» 2004.

Исследования, проведенные в разных странах, подтверждают эти выводы. И специалисты, занимающиеся медиацией, знают, что это удивительный инструмент, который не только помогает разрешать конфликты, достигая консенсуса, но и способствует изменению психологической атмосферы в учебных заведениях. Но благодаря чему столь высока эффективность этого метода? Ниже мы попробуем обозначить некоторые явные и неочевидные достоинства и возможности МШМ.

Начнем с того, что в процессе медиации с высокой долей вероятности может удовлетворяться значительная часть базовых психологических потребностей — потребность в безопасности, потребности в любви и принадлежности, потребность в уважении.

К такому выводу можно прийти, проанализировав и сопоставив содержание названных потребностей<sup>5</sup> с принципами и правилами МШМ. «Основные принципы метода “Школьная медиация” таковы: добровольность; взаимное уважение; принятие, признание ценности и самобытности каждой отдельной личности; беспристрастность и непредвзятость; прозрачность процесса для всех его участников; конфиденциальность, равноправие, сотрудничество; признание права каждого на удовлетворение потребностей

<sup>5</sup> Концепция базовых потребностей разработана А.Маслоу и широко известна. Подробнее о ней — Абрахам Маслоу, «Мотивация и личность». 3-е издание. СПб: Питер, 2003.

и защиту своих интересов при условии признания такого же равного права за другими»<sup>6</sup>.

Удовлетворение психологических базовых потребностей может происходить как в процессе медиации, так и благодаря развитию медиативного подхода<sup>7</sup> в образовательных учреждениях<sup>8</sup>.

Теперь остановимся на условиях взаимодействия участников образовательного процесса, возникающих благодаря этому методу. Эти условия способствуют образованию и развитию тех личностных струк-

<sup>6</sup> Школьная медиация как способ разрешения конфликтов. Интервью с Ц.А.Шамликашвили в журнале «Справочник классного руководителя», № 8, август 2009.

<sup>7</sup> «Медиативный подход является необходимой частью метода школьной медиации, инструментом позитивного общения между взрослыми и детьми, позволяющим общаться эффективно, без психологической травматизации детей и синдрома эмоционального выгорания у преподавателей, с сохранением добрых партнерских отношений между взрослыми и детьми». — Школьная медиация: дань моде или настоящий помощник в решении школьных конфликтов? — Интервью с Ц.А.Шамликашвили в журнале «Элита образования», № 3 (003), июль—август 2008.

<sup>8</sup> Подробнее об этом: М.А.Хазанова. Путь становления личности. Журнал «Медиация и право», № 2 (8), 2008.

Для  
травмоцентричной  
культуры  
характерно  
восприятие  
внешней среды  
как опасной, что  
может проявляться,  
например,  
в «постоянной  
готовности  
к угрозе»,  
сниженной  
ценности жизни  
и здоровья

тур, структур «Я», которые позволяют человеку быть самим собой, опираться на себя, доверять себе, слышать мир и целостно откликаться на него, быть деятельным, искать и обретать смысл жизни. Иными словами, речь идет о процессе самостановления<sup>9</sup>, то есть процессе обращения к той внутренней сущности, которая есть лишь у людей, и благодаря которой в жизни присутствует духовное измерение.

Для образования и становления необходим определенный модус отношений к человеку со стороны других: уважительное внимание к границам, справедливое отношение, признание ценности. Уважительное внимание к границам другого играет в данном случае важнейшую роль. Что подразумевается под этими границами в психологическом смысле? Это: желания, решения, цели и намерения человека. Очевидно, что каждый человек нуждается в принятии своих границ, то есть — чтобы другие с уважительным вниманием относились к его автономности и проявлениям его свободной воли.

Данные условия выполняются в процессе медиации, где реализуется принцип добровольности, а также проявляются уважение, сочувствие, принятие участников конфликта, их

<sup>9</sup> Предлагаемый далее текст представляет собой краткое изложение концепции Альфрида Лэнгле о самостановлении и предпосылках образования «Я». Альфрид Лэнгле. «Граничное одиночество». Московский психотерапевтический журнал. 2002. № 2. С. 34–50.

решений, прояснение целей и намерений в безопасной атмосфере.

Еще один аспект «уважения к границам» выражается в деликатном отношении к проявлениям личной (частной) жизни: личным отношениям, мотивам, собственным взглядам и чувствам. В медиации этот аспект также реализуется благодаря соблюдению конфиденциальности — как медиаторами, так и участниками конфликта.

Следующее условие, необходимое для образования и формирования структуры «Я» — справедливое отношение. Это значимые слова, они часто звучат в обыденной жизни: в семье, школе, подростковой среде, и особенно во время конфликтных ситуаций. Однако здесь возникают как минимум два вопроса: что такое справедливое отношение — и к чему? С помощью Альфрида Лэнгле попытаемся на них ответить. Он полагает, что необходимо справедливо относиться к тому, что составляет проявление внутреннего мира человека, то есть соразмерно относиться к тому, что собой представляют эти проявления, их содержание, значение и ценность. Самое важное здесь — не осуждать и не переоценивать, а *относиться* к этим проявлениям *адекватно*, то есть соответственно тому, что есть в реальности. И второй важный аспект соразмерности — это равенство меры, или мерок, обращенных и «прикладываемых» к разным людям в сложной ситуации. То есть эти мерки не должны отличаться от тех, по которым оценивают других<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Там же. С. 44.

Известно, что проблема справедливости или соразмерности во взаимоотношениях учителя и учащихся особенно остро стоит в современной школе. Одна из причин, на наш взгляд, заключается как раз в неравенстве отношения учителя к разным учащимся и в неравенстве предоставляемых учащимся возможностей. В качестве примера можно рассмотреть затраты времени на «сильных» и «слабых» учащихся. По данным как отечественных, так и зарубежных исследователей, среднее время, затрачиваемое учителем на «слабого» ученика, существенно меньше, чем время, затрачиваемое на «сильного» ученика<sup>11</sup>. Школьная медиация может способствовать постепенному изменению этой ситуации неравенства благодаря практике реально равного отношения к конфликтующим сторонам, вне зависимости от учебного статуса. К тому же медиаторы стараются выдерживать равный временной регламент для всех участников конфликта.

Такой опыт справедливых отношений, получаемый учащимся в процессе разрешения конфликтов, может оказывать серьезное влияние на развитие и формирование устойчивости Я-структуры.

Третьим условием для максимального развития способностей

<sup>11</sup> В.С.Юркевич. «Преодоление стереотипов ожидания у учителей. Общение и диалог в практике обучения, воспитания и психологической консультации». Сборник научных трудов. — Академия педагогических наук СССР, М., 1987. С. 150.

и внутренней свободы является опыт признания ценности человека другими. Вероятно, здесь следует подчеркнуть, что речь идет не об утилитарной ценности и полезности человека для кого-то, чего-то или для самого себя. Признание ценности другого подразумевает уважительный отклик и, пусть в ограниченных рамках, готовность, желание содействовать, помогать его позитивным проявлениям.

А.Лэнгле полагает, что признание ценности, по сути, — то же самое, что Карл Роджерс обозначил как безусловное и безоценочное принятие (одно из трех основных условий для создания помогающих, поддерживающих, способствующих развитию отношений). Безоценочное принятие можно описать следующим образом: это стремление к сочувствующему пониманию другого и предоставление ему свободы быть самим собой в своих переживаниях в данный момент, то есть в момент взаимодействия. Это, прежде всего, согласие с фактом существования этого человека такого, как он есть, без стремления исправлять, советовать, оценивать. Соответственно, получается, что это согласие относится не только к факту существования, но и к чувствам и переживаниям человека. Готовность и возможность проявлять безоценочное принятие, как известно, является одним из базовых и необходимых условий отношения медиатора к сторонам спора и выступает в качестве критерия профессионализма людей, ведущих медиацию.

Из сказанного следует, что и третье условие, необходимое для становления устойчивого «Я», не просто присутствует в медиативном про-

цессе, а является одним из его оснований.

Таким образом, три необходимых условия, способствующих развитию и становлению структур «Я», обеспечивающих устойчивость, содержатся в процессе медиации. Другая сторона формирования «Я» заключается в таком же отношении к себе самого человека, то есть в проявлении уважения к собственным границам, справедливому, соразмерному отношению к своим способностям, результатам, усилиям и, наконец, в признании своей ценности, или самопринятии. На наш взгляд, процесс школьной медиации дает возможность для обретения такого опыта отношения к себе<sup>12</sup>.

Помимо представленных аспектов, существует еще одна тема, которая заслуживает отдельного серьезного разговора. По нашему мнению, она может быть обозначена и кратко рассмотрена в данной работе. Имеется в виду травмоцентричность российской культуры<sup>13</sup> как следствие

<sup>12</sup> Описание возможностей МШМ для развития и становления устойчивого «Я» в основном взято из статьи: М.А.Хазанова «Путь становления личности». Журнал «Медиация и право», 2008. № 2 (8). С. 21–23.

<sup>13</sup> О травмоцентричности и ее проявлениях в нашей культуре, о травмирующих событиях см.: А.Варга, Г.Будинайте (Москва). Доклад «Травма прошлого в России и возможности применения системной семейной терапии». Международная конференция «Травма прошлого в России и Гер-

В процессе медиации с высокой долей вероятности может удовлетворяться значительная часть базовых психологических потребностей — потребность в безопасности, потребности в любви и принадлежности, потребность в уважении



многочисленных социальных психотравмирующих событий, произошедших в нашей стране в XX веке. Наиболее существенные из них:

- Первая мировая война.
- Октябрьский переворот.
- Голод 1921–1922 годов.
- Раскулачивание.
- Голод 1932–1933 годов.
- Насильственные миграции (выселение определенных социальных слоев).
- Сталинские репрессии 1934–1938 годов.
- Вторая мировая война.
- Переселение целых народов (крымских татар, калмыков...)
- В недавнем прошлом — террористические акты.

Для травмоцентричной культуры характерно восприятие внешней среды как опасной, что может проявляться, например, в «постоянной готовности к угрозе», сниженной ценности жизни и здоровья; кроме того, собственное социальное положение, статус и окружение не присваиваются лично, воспринимаются как нечто временное, в силу чего возможности собственной реализации и успеха не становятся мотивирующими факторами. Травмоцентрированность поддерживалась и поддерживается постоянным утверждением идеализированного, застывшего представления о драматических событиях истории со стороны

мании: психологические последствия и возможности психотерапии». Текст доклада, розданный на указанной конференции. Москва, май, 2010. С. 1, 2.

старшего поколения. Транслируются не только отдельные установки и представления о событиях; передается мировоззрение и способы взаимодействия людей, выросших и живших во времена социальных катаклизмов. Происходит утверждение «нормальности» травмоцентричности нашей культуры — что в свою очередь ведет к межпоколенческой передаче норм, ценностей и способов взаимодействия, характерных для травмоцентричной культуры.

Многочисленные исследования показывают, сколь серьезными могут быть последствия травмы, особенно в детстве. «Травмированным людям часто не удается поддержать чувство собственной личной значимости, компетентности и внутренней ценности. Если они пострадали от насилия в межличностных отношениях, они часто идентифицируют себя с агрессором и выражают ненависть к людям, которые напоминают им о собственной беспомощности. Идентификация с агрессором, судя по всему, помогает им справляться с их собственной тревогой. Многие из таких людей очень рано в жизни научились вести себя ответственно и компетентно и продолжали это во взрослой жизни. Одновременно с этим они склонны воспринимать себя как нелюбимых, жалких и слабых...» Эти люди «впадают» в чувства страха, тревоги, раздражения, ненависти и непредсказуемости. Для них трудны близкие отношения, и поэтому они их избегают и подвержены социальной изоляции. Для них характерно воспринимать «собственные знания и способности как “внешнюю

упаковку, обертку”, с помощью которой они “подделывают” свой путь в жизни»<sup>14</sup>. Значимый результат состоит в том, что многие травмированные дети не проходят важную стадию развития, в которой приобретает опыт конструктивного взаимодействия и обхождения в ситуациях конкуренции, близости и игры. Отсутствие подобных навыков во взрослой жизни делает ее унылой и лишённой смысла<sup>15</sup>. Эти же исследования описывают условия, которые способствуют преодолению травмы, обретению стрессоустойчивости и постепенному возвращению к полноценной жизни. Условия взаимодействия, возникающие в образовательных учреждениях, благодаря МШМ приближаются к таковым.

Например, конфликты у подростков часто вызваны конкуренцией, а также могут рождаться в процессе игры. Разрешение такого рода конфликтов с помощью МШМ становится обычной практикой; при этом происходит восполнение опыта конструктивного взаимодействия, которого дети и подростки были лишены

<sup>14</sup> Bessel A. Van Der Kolk, Alexander C. McFalane and Weissaeth. Traumatic Stress: The Effects of Overwhelming Experience of Mind, Body, and Society / 1996. Preface to the Paperback Edition 2007 Guilford Press. The Complexity of Adaptation to Trauma. Self-Regulation, Stimulus Discrimination, and Characterological Development. Chapter 9, p. 182–213.

<sup>15</sup> Там же.

из-за травматизации. Это пример возможностей МШМ по смягчению, а в ряде случаев — и преодолению последствий травматизации.

МШМ может оказывать косвенное влияние на снижение степени травмированности отдельных людей и травмоцентричности общества в целом. Это может происходить, прежде всего, благодаря созданию атмосферы безопасности. «Безопасное отношение служит, в первую очередь, защитой от психопатологии, которая может быть вызвана травмой и для ребенка, и для взрослого»<sup>16</sup>. А также благодаря созданию атмосферы уважения, принятия, равноправия, признания ценности каждого участника медиативного процесса, справедливого (соразмерного) отношения к участникам конфликта вне зависимости от их статуса и успехов; гарантированности соблюдения принятых договоренностей. Это приводит к уменьшению неопределенности, особенно в негативно окрашенных значимых ситуациях (конфликтах), и к снижению характерного для последствий травмы сверхвозбуждения нервной системы. Все это позволяет приобретать опыт переживания большей свободы. Да, возможно, речь здесь идет не о свободе личности как таковой, а лишь об «одном из ее проявлений»: свободе от страха отвержения, свободе от негативных оценок, свободе от навязанного чувства вины. Это переживание моментально, но обладает огромной ценно-

<sup>16</sup> Там же.

стью. Благодаря отсутствию негативных воздействий и страхов, ими порождаемых, этот момент свободы позволяет внутренним силам личности не расходоваться на защиту, агрессию, блокирование сознания, а успокоиться, изменить направление и начать питать конструктивные процессы личностных изменений, которые заключаются и в возможности целостного обращения к своему опыту, и в возможности опираться на него в дальнейшей жизни»<sup>17</sup>. Все это создает важные предпосылки для изменения отношения к себе и другим, которое заключается в обретении возможности прояснения и понимания собственных желаний, переживаний, интересов, ценностей, — и в возможности справляться со значительными стрессовыми воздействиями.

Таким образом, постепенное приобретение опыта вхождения в контакт с собой приводит к развитию потребности понимать себя: что со мной происходит и что мной движет. Постепенно меняется и восприятие: оно становится более широким, объемным и менее стереотипизированным. Вместо агрессии и/или «разлитого» чувства вины, соперничества, желания добиваться своего любой ценой появляется более реалистичное, соразмерное понимание себя и других.

<sup>17</sup> М.А.Хазанова. «Феномен принятия в психотерапевтическом консультировании. — Психологическое консультирование и психотерапия». Сборник статей / составитель А.Б.Орлов. — М.: ООО «Вопросы психологии», 2004. — С. 35.

На наш взгляд, метод «Школьная медиация» вобрал в себя и может реализовывать основные гуманитарные ценности и достижения современной цивилизации

Постепенное  
приобретение  
опыта вхождения  
в контакт с собой  
приводит  
к развитию  
потребности  
понимать себя: что  
со мной происходит  
и что мной движет?

Именно более ясное, более реалистичное восприятие себя и окружающей среды у людей разных возрастов: учителей, преподавателей, административных сотрудников, родителей и учащихся, а также развитие способностей справляться со стрессовыми ситуациями и обретение конструктивных способов взаимодействия может стать существенным условием, способствующим снижению степени травмоцентричности нашей культуры.

На наш взгляд, метод «Школьная медиация» вобрал в себя и может реализовывать основные гуманитарные ценности и достижения современной цивилизации — в первую очередь, равное отношение ко всем участникам конфликта, базирующееся на ясных и четко обозначенных основаниях (принципах и правилах), в атмосфере безопасности, принятия и уважения. Иными словами, Медиация как общий метод разрешения конфликтов и метод «Школьная медиация», созданный Центром медиации и права, воплощают в себе прогрессивную гуманитарную идею Римского права о равенстве всех граждан Империи перед законом и защите их законом, вне зависимости от того, на какой территории Римской империи находится гражданин<sup>18</sup>.

Идея равенства всех граждан перед законом впервые возникла и была осуществлена в Римской империи благодаря созданию Рим-

<sup>18</sup> В.Кантор, лекция в программе «Академия» на телеканале «Культура».

ского права. Это была цивилизационная инновация, осуществление которой в других странах затянулось на тысячелетия. При этом, как известно, большое количество жителей Римской империи не обладали, по сути, никакими человеческими правами — будучи рабами, а не гражданами. Таким образом, Великая римская империя экономически и во многом социально основывалась на рабстве — таков был уровень общественного развития. Однако благодаря Римскому праву были заложены гражданские юридические основы общественного взаимодействия в нашей цивилизации.

Говоря о медиации как методе, включающем достижения развития цивилизации, хочется подчеркнуть, что в нем — в частности, в МШМ, — равенство осуществляется не только в рамках принципов и правил, но и в отношениях: уважение, принятие, понимание проявляются к каждому участнику процесса, независимо от его положения. Таким образом, наконец, осуществляется идея подлинного равенства — пусть не во всем обществе, пусть не с помощью реально действующего закона, а пока только в рамках значимого социального взаимодействия: в методе разрешения споров и конфликтов.

Может возникнуть вопрос, почему мы говорим здесь о Римском праве как инновации: мы полагаем, что метод медиации по масштабу, структуре, четкости воплощения и эффективности столь же инновационен, прогрессивен и полон бесчисленных возможностей, как в свое время Римское право. ▲

Лиза Паркинсон — аккредитованный семейный медиатор и тренер, специалист по социальной работе, соучредитель и координатор первой службы семейной медиации в Великобритании, эксперт Коллегии семейной медиации Юридического общества. Постоянно ведет тренинги по семейной медиации и принимает участие в работе форумов по медиации во многих странах мира. Автор десятков книг и статей, одну из которых мы сегодня предлагаем вашему вниманию.

Эта книга предназначена для юристов, медиаторов, судей, профессиональных консультантов, менеджеров и широкого круга специалистов, которые хотят помочь конфликтующим сторонам решить, наиболее разумным способом их конфликт.

© Lisa Parkinson  
© Перевод  
ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования»  
© Издательство  
ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования»

на правах рекламы

Книги издательства можно приобрести по адресу:  
125030, г. Москва,  
Ленинградский проспект, д. 14,  
корп. 1, помещение XIX  
+7 (495) 656-35-55  
+7 (495) 656-45-33  
+7 (499) 940-42-58

ИЗДАТЕЛЬСТВО МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО  
ЦЕНТРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
И ПОЛИТИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ  
(МЦУПК)

РЕКОМЕНДУЕТ ПРИОБРЕСТИ КНИГУ,  
ПОСВЯЩЕННУЮ МЕДИАЦИИ

ДИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО

## СЕМЕЙНАЯ МЕДИАЦИЯ

Лиза  
Паркинсон

Москва  
2010



МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ  
ЦЕНТР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
И ПОЛИТИЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ