

МЕДИАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

N. V. Зайцева¹⁾, Н. Н. Илюшина²⁾

¹⁾ Московский городской педагогический университет, 2-й Сельскохозяйственный проезд, 4, 129226, г. Москва, Россия, ZaitsevaNV871@mgpu.ru

²⁾ Московский городской педагогический университет, 2-й Сельскохозяйственный проезд, 4, 129226, г. Москва, Россия, Ilyushinann@mgpu.ru

В данной статье анализируются вопросы применения медиативных технологий в качестве средства урегулирования конфликтов в рамках образовательной организации. Конфликтное поведение и конфликты в целом могут быть рассмотрены в качестве негативного события, которое оказывает разрушительное воздействие на весь коллектив и окружающую среду. В соответствии с этим, необходимо понимать природу конфликта и способы его устранения, а также использовать технологии для профилактики конфликтов. Цель исследования – выявить методы и средства, которые могут быть применены медиатором – руководителем образовательной организации для разрешения конфликтных ситуаций. Анализировался опыт отечественных и зарубежных образовательных организаций, которые применяли в своей практике медиативные технологии.

Ключевые слова: конфликт; медиация; медиатор; медиативные технологии; образовательное учреждение.

MEDIATION TECHNOLOGIES AS A TOOL OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION FOR RESOLVING CONFLICTS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

N. V. Zaitseva¹⁾, N. N. Ilyushina²⁾

¹⁾ Moscow City University, 4 Vtoroy Selskohoziajstvenny proezd, 129226, Moscow, Russia, ZaitsevaNV871@mgpu.ru

²⁾ Moscow City University, 4 Vtoroy Selskohoziajstvenny proezd, 129226, Moscow, Russia, Ilyushinann@mgpu.ru

This article analyzes the issues of using mediation technologies as a means of conflict resolution in an educational organization. Conflict behavior and conflicts in general can be considered as a negative event that has a devastating impact on the entire staff and the environment. In accordance with this, it is necessary to understand the nature of the conflict and how to eliminate it, as well as use technologies for conflict prevention. The purpose of the research is to identify methods and means that can be used by a mediator – the head of an educational organization to resolve conflict situations. The experience of domestic and

foreign educational organizations that used mediation technologies in their practice was analyzed.

Keywords: conflict, mediation, mediator, mediation technologies, educational institution.

Конфликтное поведение и сами по себе конфликты в коллективе часто рассматриваются как негативные явления, которые несут за собой, чаще всего, разрушительную силу. Термин «конфликт» с психологической точки зрения рассматривается как столкновение целей, идей и мнений, которые имеют противоположные стороны, что и ведет к нарушению взаимопонимания среди оппонентов. Обратим внимание на то, что образовательное учреждение – это то место, в котором могут встретиться люди различных взглядов на многие вещи, соответственно, столкновения и конфликты в ней являются неизбежным фактором профессиональной деятельности. Среди обязательных задач руководителя образовательного учреждения будут профилактика и минимизация влияния конфликтной ситуации на работу коллектива. Одним из средств, позволяющих регулировать конфликты, является медиация.

Важно определить значение термина «медиация». В рамках отечественного законодательства стоит рассмотреть ФЗ № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника в процедуре медиации». Так, в Ст. 2 дается определение процедуре медиации, под которой понимается способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения взаимоприемлемого решения; при этом в качестве медиатора должно выступать независимое физическое лицо (в случае с образовательным учреждением – его руководитель), которое поможет урегулировать спор для содействия в выработке сторонами решения по существу спора [1].

Современное общество требует, чтобы конфликты были решены, и все участники не имели негативного отношения друг к другу. Медиативные технологии активно развивались за рубежом. В России они относительно новы, так как их применение было отмечено впервые в начале XXI века в области юриспруденции. Несколько позже, медиативные технологии стали применяться и во многих других сферах, в том числе и в области образования.

Стоит обозначить, что в данном исследовании под термином «медиативные технологии» будут пониматься инструменты медиации, которые преследуют цель разрешить конфликтные ситуации между людьми на основе взаимного договора сторон, а также прекращение

вражды между противоборствующими сторонами и нормализация отношений.

Курдюбова М. Ю. указывает, что процедура медиации должна пройти несколько последовательных этапов. Укажем их несколько подробнее:

- 1) желание разрешить конфликт между сторонами;
- 2) консультация и выбор медиатора (чаще всего им является руководитель образовательной организации, в интересах которого спокойный и дружный коллектив);
- 3) соглашение о применении медиации;
- 4) переговоры;
- 5) выработка взаимоприемлемого варианта разрешения конфликта;
- 6) подписание медиативного соглашения;
- 7) использование медиативного соглашения [2].

Именно на этапе переговоров необходимо применять медиативные технологии. Так, например, в статье Л. В. Кетовой упоминаются возможные технологии.

1. *Активное слушание.* Этой техникой в совершенстве должен владеть медиатор. Важно, чтобы он мог как внимательно послушать, так и услышать позицию каждой стороны, проявлять доброжелательное отношение к каждой стороне. Иными словами, важным качеством медиатора должна быть эмпатичность. Эту же технику должны применять и противоборствующие стороны, чтобы выслушать и услышать возможную причину конфликта и понять возможные способы его разрешения.

2. *Восстановительная беседа.* Она является базовым инструментом медиатора. В результате беседы противоборствующие стороны берут ответственность за свои действия и вырабатывают план выхода из негативной ситуации [3].

3. *Конференция.* При использовании данной техники медиатор (руководитель учебной организации) собирает заинтересованных участников в разрешении конфликта. На этой конференции поднимается конфликтная ситуация, а ее участники обсуждают и выражают свое мнение, а также приходят к возможным путям нивелирования возникшей конфликтной ситуации.

4. *Коммуникативные техники.* Это направление медиативных технологий довольно велико и используется медиатором в части осуществления наиболее эффективного общения между сторонами для выхода из конфликтной ситуации. Необходимо разъяснить, что в каждой ситуации может использоваться какая-то определенная коммуникативная

техника или же сразу несколько. Рассмотрим несколько подробнее эти техники:

- воспроизведение оборота;
- применение открытых вопросов;
- уточнение;
- выдерживание пауз;
- перефразирование;
- отображение переживаний рассказчика;
- переформулирование мифа в вопрос;
- обобщение [4].

Итак, в арсенале руководителя образовательной организации должно быть большое количество способов, методов и приемов, которые в совокупности отражают медиативные технологии для разрешения и урегулирования конфликтов. Их перечень не ограничивается рассмотренными в данном исследовании, и каждый руководитель может разрабатывать новые техники, которые помогут ему в управлении образовательной средой.

Обратимся к анализу практик применения медиативных технологий в образовательных организациях на территории Российской Федерации. Относительно новым является исследование двух авторов – Л. С. Крестьяновой и А. В. Ершовой. Они применяли в образовательных организациях Свердловской области медиативные технологии в период с 2014 по 2019 г. [5].

Ими в Свердловской области создано 510 школьных служб примирения. Также в Свердловской области были обучены лица-медиаторы (чаще всего – это руководители организаций или социальные педагоги), которые применяют медиативные технологии для разрешения конфликтных ситуаций.

В Екатеринбурге и Свердловской области используется несколько моделей медиации, а именно:

- профилактико-воспитательная модель. Эта модель предполагает использование медиативных технологий до того, как конфликт возникнет в образовательной среде. При этом техники используются как среди персонала, так и среди учащихся;
- практическая модель. Является классической моделью, которая используется при наступлении конфликтных ситуаций и применении медиативных технологий по факту их разрешения;
- партнерская модель. Эта модель предполагает, что в учебном учреждении нет квалифицированных медиаторов, но имеются партнерские

связи и отношения с организациями, которые обладают определенным количеством медиаторов.

Исследователи пришли к заключению о том, что наиболее эффективной моделью является создание профилактико-воспитательной модели, так как большое количество конфликтов может быть заранее предотвращено за счет того, что участники образовательного пространства умеют общаться друг с другом, самостоятельно формируют благоприятную среду.

В то же время, авторы указывают на то, что по мере завершения исследования было замечено, что у медиаторов в образовательных организациях не сложилось каких-то устоявшихся инструментов по разрешению конфликтных ситуаций, ввиду чего ряд конфликтов в школах Екатеринбурга и Свердловской области не были урегулированы. Чаще всего это было связано с тем, что медиаторам не хватало специальных знаний и опыта в том, чтобы урегулировать конфликты. Кроме того, одной из проблем было то, что медиаторам, если это не руководитель учреждения, не полагалась дополнительная оплата труда. Иными словами, отсутствовала материальная заинтересованность.

Нами было так же проанализирован опыт применения медиативных технологий в средних школах Минска и Минской области, в частности в ГУО «СШ № 161 г. Минска» школьными психологами. Подробные результаты проекта описаны в пособии «Базовый курс медиации: рефлексивные заметки», которое стало первым пособием по медиации, написанным белорусскими исследователями С. В. Лабодой, М. С. Бойко и другими, по применению данной технологии разрешения конфликтов. Первое пособие было выпущено в 2011 году, и авторы на тот момент указывали следующие трудности внедрения медиации в учебно-образовательную организацию: низкая популярность технологии; отсутствие команды по применению технологий (ее применяли только школьные психологи в составе 2-х человек); отсутствие поддержки со стороны руководителя и администрации учебно-образовательного учреждения; отсутствие программ подготовки медиаторов; низкий уровень мотивации как со стороны учителей, так и со стороны обучающихся в применении медиативных технологий для урегулирования конфликтов [6].

В последующие периоды данные трудности были учтены и были запущены проекты в 2013–2014 гг. «Дружелюбная школа для стабильного будущего»; в 2015-2016 гг. в Республике Беларусь был создан центр медиации, в котором обучали руководителей применению в школе медиативные технологии. Многолетний опыт белорусских коллег представляет для нас несомненную научно-методическую ценность.

Особенно важно для нас в превентивном смысле описание и осмысление проблем, с которыми столкнулись образовательные организации Екатеринбурга, Свердловской области, а также в Республики Беларусь в применении медиативных технологий.

Приходим к выводу, что желательно, чтобы каждая образовательная организаций имела возможность при необходимости обратиться к медиатору, способному помочь осмыслить и эффективно преодолеть конфликт в образовательной среде, а также накапливать позитивный управленческий опыт взаимодействия с различного вида конфликтами.

В арсенале медиатора сегодня – значительное количество апробированных способов и техник разрешения конфликта, однако, возникла потребность в разработке эффективных техник работы с новыми форматами конфликтов, разворачивающихся в социальных сетях (например, социальный остракизм в условиях виртуальном пространстве), поэтому важно, чтобы специалист в области медиации регулярно осуществлял повышение квалификации в данной области с целью эффективного внедрения актуальных медиативных технологий в образовательную среду.

Библиографические ссылки

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [Электронный ресурс] // Консультант-Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/c5051782233acca771e9adb35b47d3fb82c9ff1c (дата обращения: 15.09.2023).
2. Курдюбова М.Ю. Медиативные технологии как способ разрешения конфликтов в коллективе образовательной организации // Управление образовательными организациями и педагогическими процессами : вызовы и перспективы. 2022. № 2. С. 47–51.
3. Основы медиативно-восстановительных технологий для участников образовательных отношений : метод. материалы [Электронный ресурс]. М., 2019. URL: <https://www.msal.ru/upload/struktura/centr/CMARSPP/Основы%20медиативно-восстановительных%20технологий%20для%20участников%20образовательных%20отношений.pdf> (дата обращения: 26.09.2023).
4. Кетова Л. В. Медиативные технологии как инструмент разрешения конфликтов в деятельности классного руководителя // International journal of medicine and psychology. 2021. № 3. С. 14–18.
5. Крестьянова Л. С., Ерикова А. В. Проблемы применения медиативных технологий в образовательных организациях : опыт Свердловской области // Вестник Пермского университета. 2020. № 4. С. 637–648.
6. Базовый курс медиации: рефлексивные заметки [Электронный ресурс] / М. С. Бойко и др. ; под общ. ред. С. В. Лабода. Минск : Медисонт, 2011 // URL: <http://petelino.depon72.ru/wp-content/uploads/sites/193/2018/06/Медиация-базовый-рефлексивные-заметки.pdf> (дата обращения: 20.09.2023).