

**Муниципальное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа № 39 им. Г.А.Чернова»
Г. Воркуты**

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ЛЕКТОРИЙ
«Медиация в образовании»**

Воркута

2018 г.

Лекция 1.

Структура лекции:

1. Причины конфликтов в образовании;
2. Виды конфликтов в образовательной среде.

1. Причины конфликтов в образовании

Конфликт – неизбежное явление в образовательном процессе, насыщенном личным и профессиональным общением различных групп: школьники и их родители, педагоги, администрация. Различия в возрасте, опыте, взглядах, ценностях участников образовательных отношений делает такое общение чрезвычайно напряженным и требует своевременного предупреждения его деструктивных форм, компетентного разрешения возникающих противоречий.

Конфликт в современной образовательной среде рассматривается как острый способ разрешения противоречий в процессе социального взаимодействия, заключающемся в межличностном общении между участниками образовательного пространства и выходящим за пределы данного пространства, непосредственно в социум, становится проблемой общества в целом.

Практика показывает, что **основными причинами** высокой конфликтологической опасности в современной школе являются:

- недостаточное внимание к проблемам создания комфортного психологического климата в образовательной среде;
- недостаточное внимание администрации образовательных организаций к проблемам, связанным с причинами и последствиями конфликтов в школе;
- объективное состояние психологического здоровья участников межличностного взаимодействия;
- низкая конфликтологическая компетентность субъектов образовательной среды.

В своих работах С. В. Банькина выделяет общие и специфические причины конфликтов в образовании. К *общим* причинам, возникновения конфликта относятся:

1. Неблагоприятная экономическая и социально-политическая обстановка в стране и регионе.
2. Низкое материальное обеспечение учебно-воспитательного процесса, не оснащенность школ, несоответствие материальной базы запросом современного мира, низкая оплата труда учителю.

3. Непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в образовании. Так в реальной школьной жизни имеют место правовой нигилизм учителя, будничное попираание прав ребенка, например, права на выражение своего собственного мнения в устной или письменной форме, права на защиту своей чести и репутации. Правовая безграмотность или неразвитое правосознание администрации учебных заведений не-редко выражается в нарушении трудового законодательства.

4. Содержательное и методическое несовершенство учебно-воспитательного процесса. Оно связано с несоблюдением общепринятых единых требований к учащимся, отсутствием преемственности в содержании и организации основных звеньев учебно-воспитательного процесса, непродуманным введением педагогических инноваций. Большое влияние на конфликтность в школе оказывает несоблюдение психолого-педагогических требований к составлению расписания, неравномерное или несправедливое распределение учебной нагрузки, классного руководства, учебных кабинетов, переполненность классов ученикам.

5. «Неотредактированность» формальных и неформальных отношений в школьном социуме. Неоптимальное сочетание единоначалия и демократических принципов управления, неравные возможности ролевого поведения участников учебно-воспитательного процесса, недостаточное развитие неформальных педагогических связей в социуме не способствуют формированию здоровых отношений в школьном коллективе. Низкая культура общения часто приводит к школьным конфликтам.

6. Недооценка значения развития личностной индивидуальности учащихся и учителей. Разница пола, семейного положения, образа поведения, характера субъектов, обусловленные их психолого-возрастными характеристиками, не принимаемые во внимание в общении и деятельности, неизбежно ведут к возникновению конфликтов.

К специфическим причинам возникновения конфликта относятся:

- 1) конфликты, связанные с организацией труда учителей;
- 2) конфликты, возникающие из-за стиля руководства;
- 3) конфликты, обусловленные необъективностью оценки педагогами знаний учащихся, их поведения.

2. Виды конфликтов в образовательной среде:

1. Организационные конфликты, обусловленные несовершенством организационных структур и управленческой деятельности системы образования, проявляющиеся:

- в отсутствии преемственности в содержании и организации основных звеньев учебно-воспитательного процесса;

- в непродуманном введении педагогических инноваций;
- в затруднении адаптации новых работников и молодых педагогов к социально-психологическим условиям коллектива;
- в прагматическом подходе к педагогам, пренебрежении к творческой стороне их деятельности и даже к их профессиональной компетентности, с одной стороны, и в чрезмерной переоценке чисто исполнительских качеств подчиненных – с другой.

2. Педагогические конфликты. Межличностные конфликты между воспитателем и воспитанником (учителем и учеником, родителем и ребенком), а также межгрупповые конфликты, если они возникают между учителем и классом относят к педагогическим конфликтам. Так же педагогические конфликты являются частью конфликта поколений. Педагогические конфликты отличаются особенностями, связанными со спецификой учебно-воспитательной деятельности, а также различием в статусе и возрасте взаимодействующих сторон.

Соглашаясь с позицией М. М. Рыбаковой считаем, что особенности педагогических конфликтов заключаются в следующем:

- педагог несет ответственность за разрешение конфликтных ситуаций;
- профессиональная позиция педагога в конфликте обязывает его взять на себя инициативу в его разрешении;
- всякая ошибка педагога при разрешении конфликта может порождать новые проблемы, в которые включаются другие субъекты образования;
- участники конфликтов имеют разный социальный статус (учитель-ученик, родитель-ребенок, воспитатель-воспитанник, специалист-стажер), чем и определяется их поведение в конфликте;
- различное понимание событий и их причин педагогом и учеником;
- присутствие других учеников, воспитанников делает их из свидетелей конфликта участниками, а конфликт приобретает учебно-воспитательный смысл и для них.

М. М. Рыбаковой также выделены виды педагогических конфликтов:

- ситуации (или конфликты) деятельности, возникающие по поводу выполнения учеником учебных заданий, успеваемости, внеучебной деятельности;
- ситуации (конфликты) поведения, поступков, возникающие по поводу нарушения учеником правил поведения в школе, чаще на уроках, вне школы;
- ситуации (конфликты) отношений, возникающие в сфере эмоциональных личностных отношений учащихся и учителей, в сфере их общения в процессе педагогической деятельности.

С. А. Мустафаева разделяет конфликты на три группы:

1) Мотивационные конфликты, возникающие между учителями и учащимися по причине слабой учебной мотивации последних. Подобные конфликты разрастаются и в конечном итоге между учителями и учащимися возникают взаимная неприязнь, противостояние, даже борьба.

2) Конфликты, связанные с недостатками в организации учебного процесса. Причинами, которых будут являться, смена этапов получения среднего базового школьного образования. Автор описывает четыре конфликтных перехода, которые проходят ученики, получая образование в школе. Сначала сложная психологическая адаптация к школе, затем резкий переход в среднее звено (смена одного учителя на учеников-предметников), после чего происходит позиция выбора, продолжить образование в школе или пойти в среднее специальное учебное заведение. И, наконец, окончание школы, которое снова ставит вопрос определения своего места в жизни.

3) Конфликты взаимодействий: учащихся между собой, учителей и школьников, учителей друг с другом, учителей и администрации школы. Данные конфликты происходят по причинам не объективного характера, а личностных особенностей конфликтующих, их целевых и ценностных ориентаций. Наиболее распространенными среди учащихся являются конфликты лидерства, в которых отражается борьба 2–3 лидеров и их группировок за свое первенство в классе. В средних классах часто конфликтуют мальчики и девочки. Может резко обозначиться конфликт 3–4 под-ростков с целым классом или вспыхнуть конфликтное противостояние одного школьника и класса. Конфликты во взаимодействии «учитель-ученик», могут носить нравственно-этический характер.

Конфликты между педагогами могут возникать по различным причинам: начиная с проблем школьного расписания и кончая столкновениями интимно-личного порядка. В большинстве школ, особенно городских, существует типичный конфликт между учителями начальной школы и преподавателями средних и старших классов. Видимо, данный конфликт обусловлен объективными причинами: отсутствием преемственности в содержании и организации обучения в начальной и средней школе.

Во взаимодействиях «учитель – администрация школы» возникают конфликты, вызванные проблемами власти и подчинения, а в последнее время – связанные с введением инноваций.

В. И. Журавлев классифицирует педагогические конфликты по взаимодействию педагога с возрастными группами учащихся. В начальных классах это конфликты этики и

запредельной этики, связанные с нарушением учителем педагогического такта и правонарушениями; дидактические, вызываемые дисциплинированием, дискриминацией учащихся, неадекватной оценкой успеваемости и недостатками самих учителей.

В работе с подростками чаще других встречаются конфликты дисциплины учащихся, конфликты дидактического взаимодействия, конфликты методических ошибок учителя и конфликты нарушений им этики. В старших классах – это конфликты, связанные с неадекватным дисциплинарным воздействием и конфликтным поведением учителя.

Лекция 2.

Структура лекции:

1. Традиционные и инновационные способы разрешения конфликтов в образовании;
2. Особенности конфликтной коммуникации.

1. Традиционные и инновационные способы разрешения конфликтов в образовании

На сегодняшний день популярными методами разрешения конфликтов в образовательной организации по-прежнему являются:

□ *административное решение* – разбор случая взрослыми (учителями, воспитателями или администраторами) и вынесение обязательного к исполнению решения. Главной задачей при этом становится поиск виновного в конфликте, с целью наказания;

□ *направление в полицию и КДНиЗП* (с последующей угрозой наказания или реальным наказанием);

□ *направление обидчика к психологу / социальному педагогу для перевоспитания*. При этом реализуется принцип «сделайте с ним что-нибудь», то есть психологу / социальному педагогу приписывается роль волшебника, способного изменить другого человека без его желания и согласия, при этом позиция самого «изменяемого» не предполагает какой-либо ответственности за собственные действия и изменение ситуации;

□ *решение конфликта родителями подростков*. В этой ситуации может произойти следующее – родители могут наказать или поддержать своего ребенка, независимо от того, виноват он или нет. Бывает и такое, что взрослые в результате разбирательств начинают конфликтовать между собой или со специалистами, администрацией;

□ *силовое разрешение конфликта*, в том числе подростковые «стрелки», которые происходят между ребятами. Их задача – демонстрация силы и выстраивание статуса внутри подростковой группы.

Надо отметить, что перечисленные способы реагирования исходят из одного принципа: есть внешняя сила, которая (в некоторых случаях мягко, в некоторых – жестко) воздействует на провинившихся. И эта опора на силу привычна и понятна и детям, и администрации. При этом к сторонам конфликта (в частности, подросткам) относятся как

к неспособным самостоятельно решить сложившуюся ситуацию, а не как к людям, которые могут взять на себя ответственность за разрешение конфликта.

Российским законодательством определены новые инструменты разрешения конфликтов в школе. *Закон «Об образовании в Российской Федерации» ФЗ-273 в 45 статье* предусматривает защиту прав обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся посредством организации комиссий по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, функциями которых является урегулирование разногласий в образовательной организации. Практика показывает, что деятельность таких комиссий носит формальный характер, а информации о положительном опыте их работы недостаточно. Среди причин, мы видим, как отсутствие профессионально подготовленных специалистов в сфере урегулирования конфликтов, так и методического обеспечения данной деятельности.

Другим новым инструментом разрешения конфликтов в школе становится деятельность **школьного омбудсмана** – уполномоченного по защите прав участников образовательных отношений.

Им может стать как представитель родительской общественности, так и педагог. Однако деятельность омбудсмана также недостаточно регламентирована и алгоритмизирована.

В настоящее время эффективной технологией урегулирования социальных противоречий является *медиация*, все активнее ее используют в сфере бизнеса, ЖКХ, здравоохранения, в регулировании семейных и трудовых отношений. В образовании она находит применение через организацию деятельности школьных служб примирения. Школьники-медиаторы, прошедшие специальную подготовку, участвуют в качестве посредников в разрешении конфликтных ситуаций сверстников.

2. Особенности конфликтной коммуникации

Нередко конфликтные педагогические ситуации между учителем и учеником перерастают в серьезные противоречия, в которые могут быть вовлечены родители, другие ученики, администрация школы. Такие конфликты могут иметь разрушительный характер и влияют на качество учебной деятельности и психологический климат в организации. Поэтому так важно повышать коммуникативную компетентность и конфликтологическую грамотность всех участников образовательного процесса.

Общение между учителем и учеником – одна из важнейших форм передачи опыта поколений. Критериями продуктивного педагогического общения являются: создание

благоприятного психологического климата, формирование конструктивных межличностных отношений в учебной группе.

В условиях конфликтогенного образовательного пространства эффективное педагогическое общение может сгладить трудные ситуации взаимодействия, и, напротив, неосторожные слова, неверно сделанные шаги могут недоразумение перевести в затяжной конфликт.

Предлагаем рассмотреть типичный сценарий развития конфликтной ситуации в школе:

1. Этап «Своя правда». Субъект осознает, его права и интересы (или его или его ребенка) ущемлены (нанесен моральный, материальный или физический ущерб).

Можно отметить 2 важные особенности этого этапа:

- 1) отсутствие у сторон объективной информации о ситуации – у каждой стороны есть своя правда и свое представление о справедливости;
- 2) часто стороны охвачены острыми негативными эмоциями (особенно если это связано с несовершеннолетним, его здоровьем, жизнью, достоинством), что не позволяет сторонам понять друг друга.

2. Этап «Первое заявление». Субъект пытается решить конфликт привычным для него способом:

- 1) самостоятельно ведет переговоры с педагогом, учеником-обидчиком или его родителями;
- 2) прибегает к третьим лицам (классный руководитель, завуч, директор).

Цель – защита, восстановление справедливости, усиление своей позиции, интерес – быть выслушанным и понятым.

3. Этап «Внутришкольный уровень». Учитель, администрация школы, социальный педагог, психолог, школьный омбудсмен, комиссия по урегулированию споров решают ситуацию на уровне школы.

Этот этап является решающим для развития конфликта. От грамотных действий школьного специалиста зависит динамика конфликта: его завершение или дальнейшая эскалация.

Задачи, стоящие перед школьным специалистом:

- 1) Выслушать сторону и понять ее истинные интересы.
- 2) Определить, какого рода ущерб причинен стороне. И что сторона понимает под справедливым решением ситуации.
- 3) Оценить ситуацию с точки зрения нормативно-правового содержания.

4) Определить, является ли возможным урегулирование ситуации силами школы и не нарушается ли при этом закон.

5) Урегулировать конфликт в соответствии с законом и интересами сторон, восстановив баланс ущерба.

Существует множество примеров, когда педагог, директор успешно разрешил конфликтную ситуацию, однако есть и факты того, что педагог не уделил ситуации должного внимания, не выслушал, поспешно обвинил самого ребенка или родителя. Чрезмерная загруженность, отсутствие конфликтологической компетенции, неопытность, или эмоциональная усталость, выгорание педагога могут стать причинами некомпетентного вмешательства в конфликт.

Также ошибками данного этапа являются: неверное определение характера ущерба нанесенного стороне, обесценивание важности ситуации для стороны, излишняя формализация, затягивание с решением.

В результате эмоциональный градус конфликтной ситуации повышается. К требованию наказать виновного примешивается обвинение школы в бездействии. Эмоции искажают факты, усиливают негативные краски в образе обидчика. Это приводит к дальнейшей эскалации конфликта.

4. Этап (ненормативный) «Сор из избы». Конфликт развивается с геометрической прогрессией – в конфликт оказываются вовлеченными большое количество участников и структур: департамент образования, полиция, прокуратура, следственный комитет, газеты, депутат, телевидение.

Особенность этапа: обратившаяся в эти инстанции сторона, даже если она осознала свою неправоту, уже не может отступить, так как ситуация получила огласку. Каждая структура пытается участвовать в разрешении конфликта согласно принятому регламенту.

В результате снижается вероятность восстановления отношений между конфликтующими сторонами, продолжает расти недоверие друг к другу, подозрительность, формируются негативные обобщения (все учителя, все директора.....). В результате страдает ребенок, который вместо того, чтобы думать об учебе, становится свидетелем разрушительного конфликтного взаимодействия.

Таким образом, равнодушие к проблеме, неумение работать с негативными эмоциями обратившейся стороны, низкий уровень коммуникативной компетентности – вот частая причина его стремительной эскалации школьного конфликта

В психологии выделяют факторы, способствующие возникновению конфликтной ситуации в процессе коммуникации. Они могут присутствовать и в общении участников образовательного процесса:

- перебивание партнера;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего;
- удержание дистанции и стремление избежать визуального контакта с партнером;
- появление обвинений, угроз, попытки наказания;
- принижение проблемы или просьбы;
- ссыла на прошлые события или не имеющие отношения к делу;
- доминирование монолога, в результате чего один из участников чувствует свою не востребованность;
- преждевременное прекращение разговора в результате оскорбления;
- слишком частое повторение своих доводов и игнорирование доводов и аргументов другой стороны;
- аргументы не относятся к предмету разговора и часто нацелены на выявление «слабых мест» другой стороны.

Предвзятые представления между учителем и учеником в педагогическом общении также могут препятствовать пониманию друг друга, например:

1. Ложные стереотипы, относящиеся к восприятию человека по внешним данным. Установка на внешность экономит педагогические усилия, связанные с познанием учеников, но часто приводит к заблуждениям, которые выливаются в педагогические просчеты.

2. Приписывание достоинств или недостатков человеку, исходя только из его социального статуса.

3. Субъективизм, штампы, трафареты, предварительная информация, которую педагог получает об учащемся.

Часто предвзятые представления негативно сказываются на взаимодействии, результате такого общения партнеры отдаляются друг от друга, чувствуют, себя не услышанными и не понятыми, усиливается психологическое напряжение, появляется чувство обиды, а созданный негативный контекст конфликтного взаимодействия вновь и вновь воспроизводит конфликтную ситуацию в дальнейшей коммуникации.

Особенностью конфликтной коммуникации является **эмоциональная вовлеченность участников, что может негативно воздействовать на ее течение**. Это приводит к тому, что восприятие, мышление, целеполагание, поведение участников конфликтов подвергается значительному искажению.

Выделены когнитивные, эмоциональные и поведенческие особенности личности в конфликтном взаимодействии [6]:

1. Искажения восприятия и мышления:

Растет избирательность восприятия, четко воспринимаются только «полезные», приятные факты, говорящие о собственной правоте, благородстве и т. д. В отношении неприятных фактов происходит противоположное искажение, они либо не замечаются, либо оцениваются как незначимые.

Делается акцент на угрозу. Все неблагоприятные или оцениваемые как неблагоприятные факты о враждебных действиях другой стороны и складывающейся ситуации преувеличиваются. Данные, говорящие о добрых намерениях и конструктивных усилиях другой стороны игнорируются.

Происходит несоразмерное увеличение раздражающих свойств оппонента, остальные качества его личности, напротив, уменьшаются.

Нарушается восприятие причинности во времени. Развивается так называемая «когнитивная близорукость», в результате чего утрачивается способность проследить будущие последствия собственных поступков.

Нарушается восприятие времени. В воспоминаниях искажается последовательность событий. Возникает стойкое впечатление, что «он первый начал», «именно он вынуждает меня предпринимать такие шаги» и т. д.

Происходит упрощение, уплощение восприятия и мышления. Сложные вещи и ситуации воспринимаются слишком упрощенно. Враждебный мир, оппонент и его окружение, его поступки видятся в черно-белом цвете, оттенки, нюансы пропадают.

Происходит фиксация на определенных установках, сформированных на неполноценных данных восприятия и ложной интерпретации, через которые впоследствии фильтруются все события, усугубляя субъективность понимания происходящего.

2. Искажение чувств и эмоций:

Рост чувствительности, ранимости. Легко возникают обиды по самым незначительным поводам. Легко возбуждается ощущение несправедливости и желание отомстить, взять реванш.

Растет неуверенность. Человек испытывает недостаток без-опасности и пытается обрести ее, часто используя для этого самый лучший способ защиты – нападение, агрессию.

Растет недоверие. Любая неопределенная информация трактуется как отрицательная, самые благие намерения оппонента трактуются в лучшем случае как хитрость.

Парадоксально растет нечувствительность. Тогда как собственная ранимость возрастает, возникает эмоциональная тупость в отношении переживаний, проблем и человеческих проявлений оппонента.

Растет поляризация положительных и отрицательных качеств. Естественно, все положительные качества приписываются себе, а конфликтный партнер, оппонент становится антиподом, носителем исключительно отрицательных качеств, против которого просто грех не бороться.

Усиливается изоляция. Участники конфликта обрастают панцирем, они изолируются друг от друга все больше и больше, их чувства становятся друг для друга непонятными. Люди становятся зависимыми от собственного настроения и теряют свободу воли.

3. Искажение способности к формулированию целей и конструктивным действиям.

Усугубляется односторонность. Суженное видение ситуации порождает узкую постановку цели и рост категоричности и радикальности намерений.

Происходит застывание позиций и заикливание на каких-либо вопросах, связанных с конфликтом.

Развивается фанатизм. Победа над противником видится как единственно возможная и благородная цель.

Углубление конфликта. Все больше затрагиваются глубокие, бессознательные уровни личности, пробуждаются инстинктивные побуждения, архетипические проявления, которые оказываются шагом назад в развитии личности и урегулировании ситуации.

4. Искажение поведения участников конфликта.

Происходит обеднение поведенческого репертуара, действия приобретают односторонность.

Огрубление поступков. Человек позволяет себе такие действия и высказывания, которых в нормальной ситуации не допускает.

Иррационализация поведения. Все чаще участники конфликта начинают «сначала делать, а потом думать».

Демонизация. Поскольку результаты часто не совпадают с осознанными намерениями, то они часто и вовсе не замечаются, возникают так называемые «демонические зоны», где события развиваются стихийно, словно бы без всякого участия самого человека, вовлеченного в конфликт.

Все эти эффекты, безусловно, влияют на характер протекания конфликта. Высокая эмоциональность участников снижает вероятность всестороннего анализа ситуации, способствует проявлению автоматических реакций и росту напряженности в отношениях.

Структура лекции:

- 1. Особенности конфликтной коммуникации в детском и подростковом коллективах;**
- 2. Управление конфликтами в детском коллективе.**

1. Особенности конфликтной коммуникации в детском и подростковом коллективах

В детском и подростковом коллективах конфликтные отношения неизбежны. Причинами, порождающими конфликты, могут стать потребность в общении, уважении, борьба за лидерство.

Более уязвимыми к конфликтам со сверстниками становятся дети с низким уровнем развития коммуникативных навыков, застенчивые, обидчивые, эмоционально-возбудимые, агрессивные, дети с необычной внешностью, а также дети, которые привыкли к индивидуальному вниманию со стороны взрослых и не признают жизнь в коллективе по общим правилам.

Моббинг – как форма проявления конфликта детей и подростков

Не секрет, что дети и подростки в конфликтных ситуациях часто прибегают к «обзывательствам», угрозам, психологическому и физическому подавлению. Иногда коллектив или его часть ополчаются на одного или нескольких своих членов, это явление называется «моббинг» (происходит от английского «to mob» – грубить, нападать стаей, травить).

Моббинг в детском коллективе – это психологический террор, травля в отношении кого-либо из детей со стороны его ровесников, осуществляемые с целью ослабить его социальное влияние в коллективе. Моббинг часто контролируется иерархическими структурами в социальной группе, в частности – авторитетным лидером группы.

В таблице 1. представлено содержание развития моббинга.

Таблица 1.

Фазы развития моббинга в детском коллективе

Этап	Содержание
1. Формирование предпосылок	Оставшийся неразрешенным конфликт или высокая эмоциональная напряженность в связи с неблагоприятным психологическим климатом в коллективе может стать предпосылкой травли

2. Начальная фаза моббинга	Поиск «виновника», агрессивные выпады ровесников в виде недовольства или насмешек становятся средством разрядки и снятия эмоционального напряжения. У жертвы начинают появляться первые нарушения в эмоциональной сфере (эмоциональные срывы), это провоцирует обидчиков к новым действиям и лишь усиливает психотеррор
3. Активная фаза моббинга	Агрессивные выпады и насмешки становятся систематическими, привязаны к объекту моббинга и уже не зависят от его реальных поступков и результатов деятельности. Во всем находится только негативные моменты. В результате у жертвы возникает устойчивое ощущение затравленности, проявляются при-знаки нарушения здоровья, усиливаются хронические заболевания.
4. Социальная изоляция жертвы моббинга	Происходит полная или частичная изоляция ребенка от участия в коллективных мероприятиях. Ребенок не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры и становится все более беспомощным и неуверенным в своей деятельности. У него могут проявляться симптомы физических и психических заболеваний
5. Эскалация конфликта	Иногда подвергшийся моббингу ребенок совершает противоправные действия или в ситуацию оказываются вовлечены родители и др.

2. Управление конфликтами в детском коллективе

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на конфликт с целью снижения остроты, минимизации противоборства, разрешения конфликта.

Виды управленческих воздействий на конфликтные отношения:

- прогнозирование;
- профилактика;
- урегулирование;
- разрешение конфликтных отношений.

Прогнозирование конфликта – обоснованное предположение о возможном будущем развитии конфликтов. В Таблице 2 представлены маркеры или признаки конфликтности в коллективе школьников, на которые необходимо обращать внимание при предупреждении конфликтов.

Таблица 2.

Показатели конфликтности детского или подросткового коллектива

Показатель	Маркеры или признаки
Язык	Обзывают ли дети друг друга, используют ли они при обращении к кому-либо из сверстников грубые, вульгарные слова с целью вызвать у оскорбляемой стороны негативные чувства, причинить ей моральный ущерб, понизить уровень ее самооценки, а также самоутвердиться?
Насмешки	Пытаются ли дети поставить других учеников в неловкое положение, привлекая внимание к каким-либо присущим им чертам, особенностям внешности, сделанным ими ошибкам?
Предубеждения	Считают ли дети, что некоторые из них могут быть хуже или глупее остальных в силу национальной принадлежности либо из-за каких-то личных черт?
Поиск «козла отпущения»	Склонны ли дети обвинять в происходящих с ними неприятностях, в возникновении конфликтов, в плохом поведении, проигрышах в спортивных и иных соревнованиях одного или нескольких учеников?
Дискриминация	Есть ли в классе дети, которых другие ребята всегда избегают, например не выбирают в пару, не зовут в команду?
Остракизм (бойкот)	Бывают ли у детей периоды, когда они сознательно игнорируют кого-либо из класса, не включают его в совместные действия?
Преследование	Пытаются ли одни дети испортить настроение другим, выталкивая их из ряда вовремя построения, оставляя им анонимные записки неприятного содержания или карикатуры? Используют ли они в своем поведении другие приемы, вынуждающие преследуемого ребенка подчиниться группе или уйти из нее?
Осквернение или порча	Делает ли кто-то из детей непристойные надписи или рисунки, или в какой-то иной форме демонстрирует неуважение к собственности других детей?
Запугивание	Прибегают ли некоторые дети к намеренному запугиванию тех, кто

	меньше или слабее их, используют ли они свой социальный статус или силу для принуждения других к действиям против их воли?
Изгнание Отчуждение	Был ли кто-либо из детей несправедливо или беспричинно изгнан из команды или рабочей группы? Есть ли дети, которых упорно и несправедливо не допускают к общим делам класса?
Подавление	Вынуждают ли каких-то детей силой или угрозами не участвовать в общих дискуссиях, не высказывать своего мнения при общении с другими детьми?
Насилие	Подвергались ли некоторые дети нападениям или физическому насилию со стороны других детей?

При положительном ответе хотя бы на один из этих вопросов педагогу необходимо предпринимать срочные меры по предотвращению деструктивных проявлений конфликта.

Профилактика конфликта – организация взаимодействия в коллективе, исключающего или минимизирующего возможность возникновения конфликтов между детьми, а также между детьми и взрослыми.

Цель профилактики – создать условия, при которых социальное и межличностное взаимодействие не приведет к столкновениям и столкновение не станет деструктивным.

Средства профилактики и предупреждения конфликтов в детских коллективах:

- формирование организационной культуры в детской группе;
- поддержание здорового социально-психологического климата между детьми;
- развитие навыков управления у педагогов;
- создание условий, обеспечивающих получение обратной связи от учеников;
- четкое формулирование обязанностей учеников с обозначением границ их персональной ответственности;
- прозрачность критериев выставления оценок;
- немедленное прекращение педагогом сплетен и интриг, возникающих в классе;
- недопустимость физической и вербальной агрессии детей;
- запрет на осмеяние любых предложений товарищей;
- необходимость соблюдения строгой конфиденциальности.

Разрешение конфликта – деятельность, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, приведшей к столкновению.

Педагог может выступать как участником, так и посредником в конфликтных ситуациях с детьми и подростками. И в том, и в другом случае он несет ответственность за конструктивный исход конфликта, и должен способствовать минимизации конфликтного взаимодействия.

Принципы разрешения конфликтов с детьми и подростками:

1) *Исключение насилия.* Недопустимость физического, социально-организованного, психического (словесного, морального) воздействия на ребенка, которое неправомерно понижает его нравственный (духовный), социальный и жизненный статус, причиняет ему физические и душевные страдания, а также угроза такого воздействия.

2) *Толерантность.* Социально-психологическое качество личности, означающее терпимость, снисходительность к другому, даже если он не оправдывает чьи-то ожидания, проявление уважения к другому мнению, отличающегося от вашего, справедливое и объективное отношение к ребенку.

3) *Эмпатия.* Осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

4) *Рефлексия.* Для сохранения педагогом управленческой позиции в конфликте необходимо понимать свое эмоциональное состояние. Позиция наблюдателя, позволяет сохранить трезвость восприятия, удержать эмоциональное состояние и выбрать наиболее эффективную и конструктивную стратегию поведения в конфликте.

5) *Фасилитация.* Помощь нейтральной стороны, задача которой – облегчение взаимодействия внутри группы. Важнейшим механизмом фасилитации является диалоговое общение, использующее технику активного слушания и адекватного говорения.

Способы разрешения конфликтов и снижения эмоционально-психологической напряженности детей:

1) *Аудиовизуальный способ.* Общеизвестно, что определенные звуки голоса, тон и визуальный контакт снижают напряжение. Если голос начинает звучать тише – это дает сигнал к спокойствию. Кроме того, существенную роль играет разница в тоне и скорости речи. Если голос понижается, коммуникация становится менее категоричной, что невольно заставляет успокоиться.

2) *Кинестетический способ* (движения, положение тела). Желательно, чтобы в периоды возникновения напряженности движения педагога были предсказуемыми и точно рассчитанными, а не нервными и резкими. В ситуации конфликта фактически у любого человека возникает естественная потребность быстрее передвигаться, осуществлять резкие движения, но именно тогда педагогическому работнику необходимо сознательно, с

волевым усилием замедлить движения, свести жестикуляцию к минимуму, то есть продемонстрировать максимально спокойное поведение.

3) *Вербальный способ.* Вступая в речевой контакт с наиболее раздраженными детьми, необходимо сказать им что-то нейтральное или эмоционально положительное (может быть, упомянуть о том, чем они недавно успешно занимались), а затем ненавязчиво, косвенно, исподволь подсказать им наиболее адекватный способ конструктивного поведения, а значит, и следующий шаг коммуникативных действий.

Урегулирование конфликта – деятельность, направленная на ослабление конфликта, поиск условий, удовлетворяющих конфликтующие стороны, для обеспечения разрешения конфликта.

С целью урегулирования конфликта можно организовать переговоры между конфликтующими сторонами. На переговорах важно придерживаться принципов добровольности и равноправия участников, нейтральности посредника, конфиденциальности обсуждаемой информации.

Памятка учителю-посреднику в разрешении конфликта

1. Объяснить, что в жизни конфликты возникают часто, и надо научиться их разрешать.

2. Установить ряд правил, чтобы успешно искать решение:

- говорящего не перебивать, дать возможность высказать свое мнение;
- говорить правду, не оскорбляя и не упрекая друг друга;
- стремиться к сотрудничеству, искать общее решение.

3. Обсуждать следующие вопросы:

Таблица 3.

Вопрос	Действие
а) Что произошло?	Сформулировать суть конфликта.
б) Что привело к конфликту?	Выяснить причины.
Почему это произошло?	
в) Какие чувства вызвал конфликт у участников противостояния?	Определить. Назвать чувства.
г) Как быть в этой ситуации?	Найти решение.

4. Выслушать обе конфликтующие стороны. Они должны быть уверены, что к их мнению прислушиваются. Следить за тем, чтобы высказывания были конструктивными.

5. Стараться снизить эмоциональное возбуждение. Дать возможность высказываться, обеспечивая эмоциональную поддержку. Эмоциональная разрядка способствует в дальнейшем установлению атмосферы доверия на переговорах.

6. Если конфликт сложный, то необходимо рассматривать спорные вопросы по пунктам.

7. Выслушать и обсудить предложения каждой стороны по каждому пункту.

8. Выработать общее решение, одинаково понимаемое сторонами.

9. Принятое решение отразить в соглашении (в письменной или устной форме).

10. Поблагодарить стороны за конструктивное общение.

Лекция 4.

Структура лекции:

1. Медиация как способ урегулирования конфликтов в образовательной организации;
2. Школьная медиация.

Медиация – это особый вид переговоров, при котором нейтральный посредник помогает сторонам конфликта найти взаимовыгодное решение (*Медиация* – от лат. *mediate* и англ. *mediation* – посредничество).

Медиатор – третья сторона, участвующая в процессе медиации, посредник между конфликтующими сторонами, который облегчает процесс общения, фокусирует стороны на их интересах и способствует поиску взаимовыгодного решения проблемы.

Процедура медиации направлена на диалог и делает обе конфликтующие стороны активными участниками разрешения конфликта. Особым преимуществом медиации является то, что основой данного метода является уважение к личности, добровольное участие и волеизъявление, свобода выработки и принятия решений, возможности защиты и удовлетворения интересов всех сторон при условии предоставления им равных прав. Медиация альтернативна любому директивному способу разрешения споров, когда конфликтующие стороны лишены возможности влиять на исход спора, а полномочия на принятие решений по спору делегированы третьему лицу.

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда необходимо разрешить спор и при этом восстановить или сохранить отношения между людьми.

Технология медиации окончательно оформилась в середине XX столетия, однако ранее существовали и иные формы посредничества в конфликтах, уже содержавшие в себе принципиальные черты медиации.

Сегодня практика медиации находит свое применение в урегулировании социальных противоречий в условиях российской действительности. В Российском законодательстве процедура медиации регламентируется Федеральным законом от 27.06.2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

Все активнее медиацию используют при разрешении следующих конфликтов:

- семейные споры, связанные с разделом имущества, определением порядка общения с ребенком, расторжением брака, признанием брака недействительным, взысканием алиментов и т. д.;
- жилищные споры (бытовые споры, конфликт с соседями);

гражданские споры, связанные с разногласиями по заключенным договорам, ненадлежащим выполнением работ и оказанием услуг, возвратом и обменом товаров ненадлежащего качества, споры о действительности сделок;

трудовые споры, касающиеся вопросов взаимоотношений между работниками и работодателями организаций и предприятий, за исключением коллективных трудовых споров;

корпоративные споры, конфликты, возникающие при реструктуризации бизнеса, конфликты между акционерами, конфликты между компаниями и т. д.;

споры о праве собственности;

споры в коммерческой сфере: при конфликтах внутри компании и между отдельными предприятиями;

споры, связанные с авторским правом и интеллектуальной собственностью;

споры о защите прав потребителей;

споры в образовательной деятельности (в школах, в вузах и других учебных заведениях между родителями, коллективом и администрацией) и т. д.

Школьная медиация

Школьная медиация – способ разрешения противоречий в образовательном социуме с применением воспитательных, образовательных практик, а также непосредственным применением процедуры медиации.

Медиация ровесников имеет свои корни не в сфере образования. В 1970-е гг. администрация президента Джимми Картера поощряла создание первых центров правосудия между соседями. Цель этих центров, вскоре получивших известность как «программа соседской (community) медиации», заключалась в предоставлении альтернативы судам, как места, где граждане могли бы встречаться для разрешения своих конфликтов. Люди, стоявшие у истоков соседской (community) медиации, утверждали, что медиация была более эффективным процессом для разрешения широкого круга конфликтов, чем судебное разбирательство, особенно если стороны поддерживали длительные отношения друг с другом.

В начале 1980-х гг. определенное число программ соседской медиации попыталось повторить свой успех в школах, обучая учащихся медиировать конфликты своих ровесников. Это движение в школы было основано на четырех предположениях:

1. Что конфликт является нормальной частью жизни, которую можно использовать как возможность для учебного и личностного роста школьников.

2. Что поскольку конфликт неизбежен, обучение навыкам разрешения конфликтов представляется важным с «образовательной» точки зрения и существенным для долговременного успеха молодых людей, как и изучение геометрии или истории.

3. Что в большинстве случаев, школьники могут разрешить свои конфликты с помощью других школьников так же эффективно, как и с помощью взрослых.

4. Что поощрение конфликтующих учащихся разрешать причины настоящего конфликта путем сотрудничества обычно является более эффективным методом предотвращения будущих конфликтов (и развития ответственности школьников), чем административные наказания за прошлые поступки.

Из истории:

В 1984 году Ричард Коэн основал Ассоциацию Школьной Медиации, ставящей своей целью использование медиации как альтернативного арбитражу метода разрешения конфликтов в школах.

По его инициативе было создано более 80 школьных медиативных служб, «сотрудниками» которых выступали как педагоги, так и ученики. В своей книге «Медиация ровесников в школах. Школьники разрешают конфликт» он подробно описал технологию обучения школьников основам медиативного процесса.

В настоящее время школьные медиативные центры распространены не только в США, но и в ряде европейских стран. Так в Германии сотрудниками данных центров являются преимущественно старшеклассники, которые выполняют посреднические функции при информационной и методической поддержке одного учителя, получившего специальное образование в области медиации. Данный учитель, по сути, выступает организатором и супервизором их деятельности: проводит семинары для школьников, организует встречи, на которых разбираются самые сложные случаи, занимается повышением квалификации молодых медиаторов, помогает им организовывать информационные компании по популяризации медиации в школьной среде и т. д.

Спустя десятилетие, в школах каждого штата США появились несколько тысяч подобных программ. Крупные школьные системы, подобные таким, как в Нью-Йорке, Сан-Франциско и графстве Брауорд, Флориде, выполнили программы медиации для учащихся во многих из своих школ. И интерес к медиации ровесников не ограничивается Соединенными Штатами. Воспитатели в Европе, Центральной и Южной Америке, Африке и Азии адаптируют медиацию ровесников к своим собственным потребностям и культурам.

В России школьная медиация получила активное развитие благодаря деятельности Центра «Судебно-правовая реформа». Р. Максудов и А. Коновалов одними

из первых в России организовали систему просвещения и подготовки школьных специалистов в области восстановительной медиации.

Школьная медиация позволяет взрослым разрешать свои конфликты и конфликты детей более конструктивно, а детям учиться договариваться и общаться, участвуя в переговорах и выступая медиаторами в конфликтах своих сверстников.

Цели школьной медиации:

- создание безопасной среды, благоприятной для развития личности с активной гражданской позицией, умеющей принимать решения и отвечать за свои поступки;
- воспитание культуры конструктивного поведения в конфликте, основанной на медиативном мировоззрении, в основе которого лежит признание ценности человеческой жизни, уникальности каждой отдельной личности, принятие, уважение права каждого на удовлетворение собственных потребностей и защиту своих интересов (но не в ущерб чужим интересам);
- улучшение качества жизни всех участников учебно-воспитательного процесса (каковыми являются семья, воспитатели, педагоги, администраторы воспитательно-образовательных учреждений, психологи, социальные работники, социальные педагоги, школьные инспекторы, дети, подростки, юношество) с помощью медиативного подхода, основывающегося на позитивном общении, уважении, открытости, доброжелательности, взаимном принятии как внутри групп взрослых и детей, так и между этими группами.

Что дает медиация школе?

Школьная медиация позволяет достигать как краткосрочные, так и долгосрочные цели.

Медиация помогает взрослым разрешать свои конфликты и конфликты детей более конструктивно, а детям учиться договариваться и общаться, участвуя в переговорах и выступая медиаторами в конфликтах своих сверстников.

Данная практика способствует развитию социальных компетентностей, созданию позитивной культуры разрешения конфликтов, воспитывает чувство ответственности за собственные решения, поскольку в медиации ответственность за принятие и исполнение решения лежит на самих сторонах.

Участие в медиативных процедурах детей, делает их более самостоятельными и приспособленными к окружающему миру, а умение договариваться начинает цениться ими все выше. Это важно, как для грамотной ориентации будущих профессионалов в деловой сфере, так и для построения крепких семейных отношений.

Использование технологии медиации может оказаться полезным школе также и с точки зрения введения в практику нового Федерального государственного стандарта

основного общего образования, так как медиация напрямую «работает» на достижение следующих личностных образовательных результатов:

- формирование коммуникативной компетентности в общении и сотрудничестве со сверстниками, детьми старшего и младшего возраста, взрослыми...;

- осознанного, уважительного и доброжелательного отношения к другому человеку, его мнению, мировоззрению;

- готовности и способности вести диалог с другими людьми и достигать в нем взаимопонимания.

Освоение медиации способствует достижению метапредметных компетенций, таких как:

- умение осознанно использовать речевые средства в соответствии с задачей коммуникации для выражения своих чувств, мыслей и потребностей;

- умение организовывать учебное сотрудничество и совместную деятельность, находить общее решение и разрешать конфликты на основе согласования позиций и учета интересов;

- формулировать, аргументировать, отстаивать свое мнение.

Лекция 5.

Структура лекции:

1. Медиация – особая форма посредничества;
2. Принципы медиации.

Медиация – особая форма посредничества

Посредничество в конфликте не является каким-то новым явлением для школы, арбитраж – как наиболее привычная и распространенная его форма понятна и удобна для педагога.

Основным отличием арбитража от медиации является распределение ответственности. В первом случае ситуацию оценивает педагог – арбитр, принимающий авторитетное решение, которое стороны обязаны исполнять, а во втором – решение в конфликте вырабатывается обеими сторонами.

Конечно первый вариант или парадигма «знающего» специалиста привычнее для педагога, поскольку учить, указать на недостатки, заставить извиниться виновного – все это его профессиональные обязанности, на этом фоне медиация воспринимается как «игра в демократию», особенно неуместная при недостатке времени, сил, эмоциональном выгорании педагога.

Учитель – это, прежде всего, человек со своим жизненным опытом, стереотипами восприятия, отношением к ситуации, поэтому его поспешное решение может негативно сказаться на отношении ребенка к учителю и школе в целом. Школьные неврозы, дидактогении, повышенная тревожность, недостаток мотивации ученика могут быть следствием учительской несправедливости. Даже после слов педагога: «Как ты стоишь? Вынь руки из карманов!», сказанных резким повышенным тоном, не всякий ребенок захочет открыться и честно рассказать о случившемся.

Медиация выгодно отличается от арбитража, поскольку это особым образом организованная коммуникация, в которой реализуются важные потребности сторон конфликта и, прежде всего, это потребность быть услышанным и понятым. Построение доверительных отношений со сторонами способствует свободному и откровенному общению, а парадигма «знающего» специалиста заменяется парадигмой «познающего, понимающего».

В медиации, прежде всего, ценится атмосфера любопытства, уважение правды клиента, его способностей и компетентности. В медиации важной составляющей является проговаривание клиентом ценностей, убеждений, смыслов. Благодаря присутствию медиатора происходит переосмысление конфликта сторонами.

Таким образом, в медиации реализуется иной способ профессионального общения, который способствует не только разрешению конфликтной ситуации, но и сохранению отношений сторон, ответственному подходу к дальнейшему взаимодействию друг с другом. Учителя, ученики и родители, принимавшие участие в медиации, отмечают «оздоровление» и гармонизацию отношений в классе.

Наша практика показала, что компетентное вмешательство медиатора-переговорщика возможно на любом этапе развития конфликта, даже если ситуация зашла в тупик и стороны исчерпали имеющиеся ресурсы. Опыт проведенных медиаций показывает, что даже самая жесткая позиция, например: «Я требую уволить этого педагога!», может быть преобразована в сторону конструктивного взаимодействия в интересах ребенка.

Положительный эффект имеет многосторонняя медиация в школе. Как правило, в таких переговорах принимают участие родители ребенка, пострадавшего в результате драки или психологического давления со стороны других учеников и родители виновных в инциденте детей, а также классный руководитель, завуч, социальный педагог. Подобные встречи с участием медиатора, очень полезны. Они позволяют участникам восполнить недостающую информацию о случившемся, отреагировать эмоции, поговорить о том, что беспокоит каждого. Важной составляющей в медиации является возможность проговаривания сторонами своих убеждений, интересов и ценностей, что способствует переосмыслению конфликта. Часто такие встречи проходят эмоционально, однако четкое использование медиатором специальных коммуникативных технологий, соблюдение правил переговоров, своевременное восстановление баланса сил и адекватная реакция на манипуляции позволяет достичь на переговорах атмосферы доверия и сотрудничества и выработать соглашение, отвечающее интересам сторон.

Медиация создает эталон межличностных отношений, в которых человек может защитить свои интересы, не ущемляя интересов другой стороны конфликта. Медиация способствует не только урегулированию конфликтной ситуации, но и сохранению отношений сторон, ответственному подходу к дальнейшему взаимодействию друг с другом

2. Принципы медиации

Успешная медиация невозможна без обязательного соблюдения следующих принципов:

Принцип нейтральности медиатора

Медиатор (посредник) не решает, кто прав, а кто виноват, его задача организовать процесс эффективного обсуждения проблемы. Медиатор беспристрастен по отношению

ко всем сторонам конфликта и не заинтересован в каком-то конкретном решении. Именно поэтому он не советует и не принимает решений за стороны, а стимулирует их самих к поиску взаимовыгодного выхода из ситуации.

Принцип добровольности

Стороны добровольно принимают участие в процедуре медиации. Все участники переговоров (в том числе медиатор) могут выйти из процесса в любой момент. На медиации все происходит с согласия сторон, включая принятие решения, за реализацию которого они сами несут ответственность.

Принцип конфиденциальности

Медиатор не имеет права разглашать информацию, полученную в ходе медиации, без согласия сторон. Часто стороны при содействии медиатора заключают друг с другом соглашение о конфиденциальности, если в этом есть необходимость. Конфиденциальность в медиации помогает сторонам «сохранить лицо» и почувствовать себя защищенными, что очень важно в ситуации конфликта.

Принцип равноправия

Каждый из участников имеет равное право высказываться, принимать участие в разработке, обсуждении и принятии конечного решения. Медиатор уделяет каждому равное количество времени и внимания.

Далее познакомимся с этапами проведения медиации и комментариями, которые будут полезны будущим медиаторам.

Лекция 6.

Структура лекции:

1. Этапы медиации;
2. Действия медиатора в соответствии с этапами переговоров.

1. Этапы медиации

1. Вступительное слово медиатора.
2. Презентации сторон.
3. Дискуссия по выработке вопросов для переговоров.
4. Кокус.
5. Дискуссия по выработке предложений.
6. Подготовка и заключение соглашения.
7. Выход из медиации.
8. Профилактика постконфликта.

Рассмотрим подробнее каждый этап (См. Табл. 4).

1. Вступительное слово медиатора.

Цель вступительного слова – сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров, создать атмосферу доверия как к процессу, так и к самому медиатору.

Медиатор:

- объясняет, что такое медиация, ее принципы (особое внимание обращается на принцип конфиденциальности);
- излагает правила поведения участников;
- разъясняет право медиатора проводить кокусы;
- выясняет мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах;
- предлагает участникам подписать соглашение об участии в медиации.

2. Презентация сторон.

Медиатор предлагает сторонам по очереди рассказать, как они видят сложившуюся ситуацию, что чувствуют, и что хотят получить в результате переговоров. Каждой стороне он дает обратную связь в технике «эхо-повтор», структурируя услышанную информацию.

3. Дискуссия по выработке вопросов для переговоров.

На данном этапе конфликтующим сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии. На этом этапе медиатор предоставляет право всем участникам дать свою оценку происшедшему и выразить те чувства, которые у них возникли. Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации. Главная задача на этом этапе – достичь согласованной формулировки проблемы (принимаемой всеми сторонами).

4. Кокус (индивидуальная беседа).

Если медиатор чувствует, что конфликтующие стороны что-то недоговаривают (или умышленно скрывают), он может объявить о необходимости проведения кокусов – бесед с каждой стороной поочередно. Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. Поэтому медиатор по окончании кокуса должен обязательно уточнить, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации.

На данном этапе (в том числе в кокусах) констатируются интересы участников; при этом медиатор старается выявить точки сближения или прямого пересечения позиций и интересов сторон.

5. Дискуссия по выработке предложений.

Стороны вырабатывают решение, устраивающее их. Медиатор проверяет его на реалистичность, обсуждает дальнейшие шаги, если решение не будет исполнено. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон (если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация бесполезна). Также на результативность процесса влияет и искусство медиатора, помогающего генерировать конструктивные идеи.

6. Подготовка и заключение соглашения.

На данном этапе происходит проверка выдвинутых предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения.

7. Выход из медиации.

Медиатор благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон и т. п. Задача этого этапа – получение медиатором через «обратную связь» информации о результатах работы.

Стороны оценивают:

- насколько они удовлетворены достигнутым соглашением;
- насколько они удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора;
- свое эмоциональное состояние: стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т. д.

8. Профилактика постконфликта.

На данном этапе осуществляется отслеживание дальнейшего развития ситуации. На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить на психологическую консультацию и т. п.).

Таблица 4.

Краткое описание действий медиатора в соответствии с этапом переговоров

Этап медиации	Слова и действия медиатора
Вступительное слово	<p>Медиатор: «Здравствуйте! Меня зовут я медиатор. Как зовут вас? Здесь будут проходить переговоры с целью разрешения вашего конфликта, моя задача – их организовать, а решение, которое вы выработаете и примете – это ваша ответственность.</p> <p>Медиация – процесс добровольный. Я хочу спросить вас, является ли ваше участие в переговорах добровольным? Не требуется ли присутствие кого-то еще, кто может принимать решение по вашему вопросу?</p> <p>Наш разговор конфиденциален, то есть я не буду разглашать информацию, полученную от вас.</p> <p>Вы в равной степени можете высказываться, принимать участие в обсуждении предлагать решения.</p> <p>Я нейтрален, то есть не стою на чьей-то стороне, не оцениваю вас, не советую, как надо поступить, моя задача – организовать обсуждение вашей ситуации.</p> <p>Чтобы наши переговоры прошли успешно, необходимо</p>

	выполнять следующие правила: не оскорблять друг друга, не использовать резких, обидных выражений. Стараться искать совместно решение ситуации»
Презентация сторон	<p>Медиатор: «Сейчас по очереди вы расскажете, что произошло, как вы видите ситуацию, что чувствуете, и какое решение вас устроит».</p> <p>Стороны поочередно рассказывают о ситуации. После каждого рассказа медиатор использует технику «Эхо-повтор» (Отделяет факты от интерпретаций и оценок)</p>

Этап медиации	Слова и действия медиатора
Дискуссия по выработке тем для переговоров	Медиатор предлагает обсудить услышанное, задает вопросы, уточняет факты, работает с эмоциями сторон. Стороны также обмениваются впечатлениями об услышанном
Индивидуальные беседы (кокус)	Медиатор в индивидуальной беседе проясняет интересы сторон, уточняет позицию с учетом информации, полученной на общей сессии, обсуждает варианты возможного приемлемого решения
Дискуссия по выработке предложений	Стороны вырабатывают решение, устраивающее их. Медиатор проверяет его на реалистичность, обсуждает дальнейшие шаги, если решение не будет исполнено
Подготовка и заключение соглашения	Совместно со сторонами медиатор готовит проект соглашения, которое принимается в устной или письменной форме
Выход из медиации	Медиатор благодарит за работу, спрашивает у сторон степень удовлетворенности работой и заключенным соглашением

Функции медиатора

организатор процесса – медиатор обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров;

активный слушатель – медиатор применяет особый набор «коммуникативных инструментов»:

техники активного слушания;

умение задавать открытые вопросы;

отделять факты от интерпретаций и оценок;

владение техниками эхо-повтор;

парафраз, рефрейминг, резюмирование и т. д.;

генератор идей – медиатор стимулирует спорщиков к поиску иных решений, чем те, которые до сих пор ими рассматривались;

расширяет ресурсы сторон, снабжая их полезной информацией;

обучает стороны конструктивному ведению переговоров и выработке соглашения, проверяя его на реалистичность;

хранитель психологического климата следит за балансом сил на переговорах, исключает оскорбления и унижения сторон друг другом.