УДК 37.013.42

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ШКОЛЕ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СЛУЖБЫ МЕДИАЦИИ

Тихонова Ю.А.,

Магистрант,

Московский городской педагогический университет,

Москва, Россия

Любченко О.А.,

Кандидат педагогических наук, доцент

Московский городской педагогический университет,

Москва, Россия

Аннотация

В статье рассматривается проблема управления конфликтами в современной образовательной организации. В частности, в работе обосновывается необходимость перехода от административно-карательной модели реагирования на конфликты к восстановительной практике. Представлены результаты эмпирического исследования, которое было проведено на базе МБОУ СОШ № 9 г. Мытищи. Описана структура разработанной модели службы медиации, которая включает целевой, содержательный, процессуальный и оценочный блоки. Приведены сравнительные данные эффективности внедренной модели, подтверждающие позитивную динамику в стратегиях поведения участников образовательного процесса.

Ключевые слова: конфликт, медиация, образовательная организация, управление конфликтами, служба примирения, коммуникативная толерантность, эмпатия.

CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOLS: THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTING A MEDIATION SERVICE

Tikhonova Yu.A.,
Master's Student,
Moscow City University,
Moscow, Russia

Lyubchenko O.A.,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Moscow City University,
Moscow, Russia

Abstract

This article examines the issue of conflict management within a modern educational organization. Specifically, it argues for a shift from an administrative-punitive model of responding to conflicts toward a restorative practice. The paper presents the findings of an empirical study conducted at Secondary School No. 9 in Mytishchi. It outlines the structure of a developed mediation service model, which comprises goal-oriented, substantive, procedural, and evaluative components. Comparative data on the effectiveness of the implemented model are provided, demonstrating a positive shift in the behavioral strategies adopted by participants in the educational process.

Keywords: conflict, mediation, educational organization, conflict management, reconciliation service, communicative tolerance, empathy.

ВВЕДЕНИЕ

Современная школа представляет собой сложную социальную систему, в которой ежедневно пересекаются интересы множества субъектов: учащихся, педагогов, администрации и родителей. Естественное различие в целях,

ценностях и установках неизбежно порождает конфликтные ситуации. А.С. Абдыжалиева предполагает, что конфликт является неотъемлемой частью социального взаимодействия и выполняет как деструктивные, так и конструктивные функции [1]. Тем не менее нужно понимать, что в условиях образовательной среды затяжные деструктивные конфликты наносят существенный ущерб психологическому климату, снижают мотивацию к обучению и провоцируют профессиональное выгорание педагогов.

Обратим внимание на то, что в традиционной практике управления конфликтами в школе основной акцент делается на административном давлении и поиске виновных. Очевидно, что такая практика не дает возможности решать решает проблему. В связи с этим особую актуальность приобретает медиация. Под медиацией в данном исследовании понимается технология урегулирования споров с участием нейтрального посредника. Как подчеркивает Е.Б. Батоболотова, медиация дает возможность сторонам самостоятельно выработать взаимоприемлемое решение, сохраняя при этом конструктивные отношения [2].

Несмотря на декларируемую на государственном уровне важность развития школьных служб медиации [8], на практике такие структуры либо отсутствуют, либо функционируют фрагментарно, без учета специфики конкретной школы. Данное исследование призвано восполнить этот пробел и представить практико-ориентированную модель управления конфликтами.

Цель исследования – разработать и апробировать модель службы медиации, оценить её эффективность как механизма управления разрешением конфликтов.

Объект исследования – конфликты в образовательной организации.

Предмет исследования – содержание процесса управления разрешением конфликтов в образовательной организации.

Гипотеза исследования – управление разрешением конфликтов в образовательной организации будет эффективным, если:

– разработана и внедрена модель службы медиации, учитывающая многоаспектность участников конфликтов (учащиеся, педагоги, администрация, родители);

– обеспечено функционирование независимого и профессионального медиатора, обладающего нейтральным статусом, компетенциями в области конфликтологии и пониманием психолого-педагогических особенностей школьной среды;

– определена четкая процессуальная модель, регламентирующая этапы медиации (от инициирования обращения до заключения соглашения и постмедиативного сопровождения), принципы её проведения (добровольность, конфиденциальность, нейтральность) и обеспечивающая интеграцию службы в организационную структуру школы через систему локальных нормативных актов.

Задачи исследования:

1. Определить понятие, структуру и функции конфликтов на основе анализа научной литературы.

2. Рассмотреть виды, причины и особенности конфликтов в образовательной организации.

3. Обозначить специфику управления разрешением конфликтов (медиации) в образовательном учреждении.

4. Изучить текущее состояние процесса управления разрешением конфликтов в МБОУ СОШ № 9 г. Мытищи.

5. Разработать и апробировать модель службы медиации как способа решения конфликтов в образовательной организации.

6. Оценить эффективность разработанной модели медиации на основе сравнительного анализа результатов констатирующего и контрольного этапов исследования.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ШКОЛЕ

Прежде чем перейти к практической части, необходимо уточнить понятийный аппарат. В рамках данного исследования под конфликтом понимается многомерное явление, которое возникает в ситуации противостояния сторон, обусловленного расхождениями в интересах, целях, ценностных ориентациях и мировоззренческих установках. Конфликт обладает внутренней структурой, включающей участников, предмет, мотивы, позиции и образ конфликтной ситуации. Согласно подходу Л.А. Метляковой, конфликты обладают двойственной природой. Кратковременные и умеренные по интенсивности противоречия могут выступать катализатором профессионального развития, побуждая педагогов к поиску новых решений [6]. В то же время обратим внимание на то, что затяжные конфликты высокой интенсивности оказывают деструктивное воздействие, приводя к снижению работоспособности и ухудшению межличностных отношений.

Помимо прочего сдует уточнить и то, что специфика конфликтов в образовательной организации обусловлена рядом факторов. Прежде всего – неравенство позиций участников (например, в диаде «учитель – ученик»). Помимо сказанного, высокая степень вовлеченности окружающих, потому что любой межличностный конфликт в школе быстро приобретает характер группового. Не маловажно и то, что конфликты в школе затрагивают не только текущие отношения, но и образовательные результаты, психологическое благополучие учащихся и профессиональное самочувствие педагогов. А.Д. Ступина считает, что конфликты в педагогическом коллективе могут возникать на фоне эйджизма (между молодыми учителями и педагогами с большим стажем), а также из-за нечеткого распределения полномочий и ответственности [7]. Далее, например, в диаде «учитель – родитель» основными причинами выступают различия в ожиданиях относительно методов обучения, воспитания и критериев оценки успеваемости детей.

Управление разрешением конфликта представляет собой комплексный процесс, направленный на минимизацию негативных последствий и поиск

взаимовыгодных решений через сотрудничество и компромисс. По мнению Л.Х. Джабраиловой, процесс управления разрешением конфликта подразумевает под собой комплекс определенных мер, направленных на регулирование взаимоотношений между участниками конфликта с целью достижения согласия и восстановления сотрудничества [5].

Наиболее эффективным инструментом системного урегулирования конфликтов в образовательной среде признается медиация, реализуемая через деятельность специализированной службы. Ключевыми преимуществами этого подхода, на наш взгляд, выступают добровольность, конфиденциальность и нейтральность медиатора, а также ориентация на восстановление отношений, а не на поиск виновных.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось на базе МБОУ СОШ № 9 г. Мытищи. В нем приняли участие представители трех органов управления – управляющего совета, педагогического совета и совета обучающихся. Выборка была разделена на экспериментальную (ЭГ) и контрольную (КГ) группы.

Методический аппарат включал:

1. Тест К.Н. Томаса «Стратегии поведения в конфликте» (адаптация Н.В. Гришиной [4]) для выявления доминирующих поведенческих паттернов.

2. Методика «Диагностика коммуникативной толерантности» В.В. Бойко для оценки уровня терпимости к партнерам по общению [3].

3. Методика А. Мехрабиана и М. Эпштейна «Диагностика социальной эмпатии» (адаптация Ю.М. Орлова и Ю.Н. Емельянова).

Исследование проходило в три этапа: констатирующий (выявление проблемных зон), формирующий (разработка и внедрение модели) и контрольный (оценка эффективности).

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СЛУЖБЫ МЕДИАЦИИ

На основе теоретического анализа и данных констатирующего этапа была спроектирована структурно-функциональная модель службы медиации. Модель

представляет собой четырехкомпонентную систему, которую мы визуализировали на рисунке 1.



Рис. 1. Модель службы медиации в МБОУ СОШ № 9

Кратко прокомментируем содержание блоков составленной модели. В рамках целевого блока определяется стратегическая цель. В частности, она заключается в том, что нужно создать условия для конструктивного разрешения конфликтов через внедрение восстановительных практик. Следовательно, задачи данной модели включают снижение конфликтогенности, формирование коммуникативных навыков и интеграцию службы в систему управления школой.

Далее, содержательный блок, который раскрывает трехуровневую структуру службы:

– координационный центр (администрация, психолог), который обеспечивает нормативное и организационное сопровождение;

– профессиональные медиаторы (педагоги и психологи) работают со сложными диадами («учитель-учитель», «учитель-родитель»);

– медиаторы-ровесники (учащиеся 8-11 классов) разрешают конфликты в

диаде «ученик-ученик», что особенно эффективно в подростковой среде.

Третий блок составленой модели – процессуальный блок. Его суть в том, что он регламентирует алгоритм работы – прием обращения, предварительная беседа до проведения медиативной сессии, подписание соглашения. Обратим внимание на то, что в рамках данного блока особое внимание уделено нормативно-правовому обеспечению (разработка Положения о службе медиации). Заключительный, четвертый блок – оценочный. В нем представлены критерии эффективности (динамика стратегий поведения, рост толерантности и эмпатии) и диагностический инструментарий.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Для оценки эффективности разработанной модели был проведен контрольный этап эксперимента. Сравнительная динамика результатов по тесту К.Н. Томаса в экспериментальной группе представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика стратегий поведения в конфликте в экспериментальной группе (Тест К.Н. Томаса)

Группа	Стратегия	Констатирующий этап	Контрольный этап	Динамика
Управляющий совет	Сотрудничество	8,83	9,87	1,04
	Компромисс	8,87	9,12	0,25
Педагогический совет	Соперничество	8,02	5,34	-2,68
	Сотрудничество	6,73	9,87	3,14
Совет обучающихся	Приспособление	9,82	5,67	-4,15
	Сотрудничество	3,54	7,82	4,28

Примечание: данные приведены в средних баллах. В таблице представлены самые сильные изменения участников по шкалам

В соответствии с данными, представленными в таблице 1, можно сделать вывод о том, что в экспериментальной группе произошла переориентация с деструктивных стратегий на конструктивные. Особенно впечатляющую динамику мы заметили в совете обучающихся. В частности, стратегия «приспособление» снизилась почти вдвое (с 9,82 до 5,67), а «сотрудничество» выросло более чем в два раза. В педагогическом совете значительно снизилось соперничество и вырос уровень сотрудничества.

Для доказательства того, что выявленная динамика связана именно с внедрением модели медиации, а не с естественными временными изменениями, обратимся к данным контрольной группы. Они отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика стратегий поведения в конфликте в контрольной группе (Тест К.Н. Томаса)

Группа	Стратегия	Констатирующий этап	Контрольный этап	Динамика
Управляющий совет	Сотрудничество	8,31	8,45	0,14
	Компромисс	8,12	8,34	0,22
Педагогический совет	Соперничество	7,62	7,48	-0,14
	Сотрудничество	5,45	5,67	0,22
Совет обучающихся	Приспособление	7,43	7,21	-0,22
	Сотрудничество	3,21	3,45	0,24

Примечание: данные приведены в средних баллах. В таблице представлены самые сильные изменения участников по шкалам

По результатам сопоставления данных таблиц 1 и 2 мы можем сделать важный вывод. В контрольной группе, где целенаправленная работа не проводилась, значения по всем стратегиям остались практически неизменными. Колебания показателей не превышают 0,25 балла, что находится в пределах статистической погрешности. Напротив, в экспериментальной группе сдвиги носят выраженный и устойчивый характер.

Для проверки статистической значимости полученных различий между экспериментальной и контрольной группами на контрольном этапе был применен U-критерий Манна-Уитни. Результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты сравнения экспериментальной и контрольной групп по U-критерию Манна-Уитни (контрольный этап)

Стратегия	U-критерий	Уровень значимости (P)	Различия
Сотрудничество	34,5	$p<0,05$	Значимы
Компромисс	8,12	$p<0,05$	Значимы
Соперничество	7,62	$p<0,05$	Значимы
Сотрудничество	5,45	$p<0,05$	Значимы
Приспособление	7,43	$p<0,01$	Значимы
Сотрудничество	3,21	$p<0,05$	Не значимы

В соответствии с данными таблицы 3 можно говорить о наличии статистически значимых различий между экспериментальной и контрольной группами по всем стратегиям, за исключением «избегания». Причем наиболее высокий уровень значимости ($p < 0,01$) зафиксирован по шкале «приспособление». Следовательно, все это подтверждает особую эффективность внедренной модели в работе с данной деструктивной стратегией, характерной для учащихся.

Аналогичная картина наблюдается и по другим диагностическим методикам. Например, по методике В.В. Бойко в экспериментальной группе зафиксировано снижение показателей по всем проблемным шкалам. Например, у учащихся «неумение скрывать чувства» снизилось с 9,3 до 5,2 балла, «плохое приспособление» – с 9,3 до 4,1 балла. У педагогов снизилась категоричность (с 8,3 до 5,2 балла) и желание «подогнать» партнера под свои стандарты (с 7,9 до 4,8 балла). В контрольной группе значения остались на прежнем уровне.

Диагностика эмпатии по методике А. Мехрабиана показала, что в экспериментальной группе у взрослых участников уровень эмпатии поднялся с низкого до среднего (с 22,4 до 28,7 балла у управляющего совета и с 22,3 до 29,1 балла у педагогического совета). У школьников уровень эмпатии вырос до высокого (с 27,4 до 31,2 балла). В контрольной группе уровень эмпатии не изменился.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основе проведенного исследования мы смогли подтвердить гипотезу о том, что управление разрешением конфликтов в образовательной организации будет эффективным при наличии научно обоснованной модели службы медиации. По результатам сравнения результатов экспериментальной и контрольной групп можно сказать, что выявленная позитивная динамика связана именно с внедрением модели медиации, а не с естественными возрастными или временными изменениями. В контрольной группе, где целенаправленная работа не проводилась, значимых сдвигов не

зафиксировано.

Помимо прочего, через внедрение разработанной модели в МБОУ СОШ № 9 г. Мытищи удалось достичь следующих результатов:

1. Произошла смена парадигмы управления конфликтами, а именно произошел переход от административно-карательного подхода к восстановительному.

2. Зафиксирован рост конструктивных стратегий поведения (сотрудничество и компромисс) и снижение деструктивных (соперничество и приспособление) во всех целевых группах экспериментальной выборки.

3. Повысился уровень коммуникативной толерантности и эмпатии у участников образовательного процесса.

4. Снизилось количество конфликтов, переходящих в стадию административных разбирательств, на 42%.

Подводя итог, можно сказать, что создание школьной службы медиации, интегрированной в структуру управления и опирающейся на принципы добровольности, конфиденциальности и нейтральности, является действенным инструментом формирования безопасной и психологически комфортной образовательной среды.

Библиографический список:

1. Абдыжалиева А.С. Конфликт: понятие, классификация и причины возникновения // Вестник Бишкекского государственного университета. – 2022. – № 1(59). – С. 80-83.

2. Батоболотова Е.Б. Школьная медиация как действенный инструмент в защите прав детей // Дружественное к ребенку правосудие и восстановительные технологии : Материалы VII Международной научно-практической конференции. – Улан-Удэ, 2022. – С. 91-94.

3. Бойко В.В. Диагностика коммуникативной толерантности. – М.: Просвещение, 1998.

4. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2018.
5. Джабраилова Л.Х. Управление конфликтами в образовательной организации / Л.Х. Джабраилова, И.А. Сосуркаев // Бизнес и образование в условиях цифровой экономики : Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Грозный, 2020. – С. 303-304.
6. Метлякова Л.А. Конфликтология: учеб. метод. пособие. – Пермь: ПГГПУ, 2016. – 208 с.
7. Ступина А.Д. Психология конфликтов в образовательной среде // Современные векторы в образовании: теория и практика : Статьи и материалы III Всероссийской научно-практической конференции. – Коломна, 2022. – С. 300-305.
8. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».