

Государственное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования Тульской области
«Институт повышения квалификации и профессиональной
переподготовки работников образования Тульской области»

**С.К. Хаидов, Е.В. Горбунова,
Н.В. Брызжева, И.Е. Якунина**

ПОДГОТОВКА МЕДИАТОРОВ **И ОРГАНИЗАЦИЯ МЕДИАТИВНОЙ СЛУЖБЫ** В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное издание

Тула
2018

УДК
ББК

X12

Рецензенты:

Басин М.А., заведующий кафедрой психологии и педагогики образования АНО «НИИ ДПО»,
кандидат психологических наук;

Фельдман И.Л., доцент ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет»,
кандидат психологических наук,

Хаидов С.К., Горбунова Е.В., Брызжева Н.В., Якунина И.Е.

X12

Подготовка медиаторов и организация медиативной службы в образовательной организации: Учебное пособие / С.К. Хаидов, Е.В. Горбунова, Н.В. Брызжева, И.Е. Якунина. – Тула: ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», 2018. – 152 с.

В учебном пособии раскрываются основы конфликтологии, необходимые для проведения медиации, понятие и виды медиации, структура и этапы проведения медиации, организация медиативной службы в образовательной организации, восстановительные программы, которые возможно проводить в образовательной организации.

Пособие включает в себя три раздела. Первый раздел раскрывает основы конфликтологии. Второй раздел посвящен основам медиации. Третий раздел содержит описание организации медиативной службы в образовательной организации.

Предназначено для психологов, социальных педагогов, социальных работников, педагогов, а также студентов, обучающихся на специальностях психологического и социально-педагогического циклов.

УДК
ББК

Печатается по решению редакционно-издательского совета
ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО»

© ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», 2018
© Хаидов С.К., 2018
© Горбунова Е.В., 2018
© Брызжева Н.В., 2018
© Якунина И.Е., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел I. Основы конфликтологии

Тема 1. Понятие конфликта и его феномен	4
Тема 2. Психология конфликта	14
Тема 3. Структура анализа конфликта	19
Тема 4. Технологии управления конфликтами	36
Тема 5. Поведение личности в конфликте	41

Раздел II. Медиация и ее содержание

Тема 6. Медиация, содержание, принципы, подходы	48
Тема 7. Фазы медиации. Особенности работы медиатора на каждой фазе	58
Тема 8. Восстановительный подход в медиации	68

Раздел III. Организация медиативной службы в образовательной организации

Тема 9. Нормативно-правовые основания медиативной службы в образовательной организации	77
Тема 10. Организация деятельности службы школьной медиации	84
Тема 11. Основные формы работы школьной службы медиации	93
Тема 12. Подготовка школьников-медиаторов	119

Список литературы	132
Приложение 1	133
Приложение 2	134
Приложение 3	142
Приложение 4	143
Приложение 5	145
Приложение 6	147
Приложение 7	148



РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА И ЕГО ФЕНОМЕН

- 1.1. Понятие конфликта и его модель
- 1.2. Роль конфликта и его влияние на жизнь и деятельность противоборствующих сторон
- 1.3. Границы конфликта
- 1.4. Действия конфликтующих сторон
- 1.5. Конфликтная ситуация

1.1. Понятие конфликта и его модель

Термин «**конфликт**» имеет латинские корни. Сегодня это слово широко используется во всех языках мира. Несмотря на то, что конфликты на протяжении веков были нормой жизни, в последние годы проблемы изучения конфликтов и поиск способов их разрешения приобрели необычайную актуальность.

Конфликт представляет собой столкновение противоречащих друг другу интересов противодействующих сторон, каждая из которых выбирает свои собственные способы действий и методы поведения для достижения своих целей. Каждая из конфликтующих

сторон использует свой арсенал методов, предлагает свой набор альтернатив разрешения конфликтного взаимодействия и выбирает свой собственный путь достижения согласия.

Модель конфликта включает следующие структурные элементы: конфликтную ситуацию, источники конфликта, возможности экстраполяции конфликта, методы управления конфликтом, конструктивные и деструктивные последствия. Основным источником возникновения конфликта становится специфическое сочетание целого ряда факторов (как субъективных, так и объективных). Их совокупность представляет собой определенный набор объективных обстоятельств, разрушающих равновесие системы взаимодействия противоборствующих сторон. Существует непосредственная зависимость протекания конфликта от параметров внешней среды. При этом важным моментом становится характеристика социально-психологической среды конфликта, которая формируется в результате взаимодействия разных социальных групп.

Началом конфликта можно считать момент, когда один из участников конфликта понимает, что интересы и претензии противоположной стороны нельзя совместить с его интересами. Степень этого несоответствия определяется тем, в какой мере предлагаемые альтернативные варианты развития событий могут удовлетворить притязания обеих сторон. Но это еще не конфликт, это только осознание конфликтной ситуации. Сам конфликт начинается, когда происходит инцидент.

Развитие конфликта обычно проходит следующие этапы:

- 1) нарастание эмоционально-психологической напряженности конфликтной ситуации;
- 2) появление новых проблемных полей, развитие и усугубление первоначальной конфликтной ситуации;
- 3) усиление интенсивности конфликтующих действий сторон, повышение агрессивности конфликта, его разрастание путем вовлечения новых действующих лиц;
- 4) ухудшение социально-психологического климата, повышение уровня эмоциональности в действиях сторон, что может как позитивно, так и негативно повлиять на поведение конфликтующих сторон;

5) формирование нового взгляда на конфликт и причины его возникновения.

Особенностью конфликта выступает непонятность конечного результата (часто оппонентам вовсе не известны решения, принимаемые друг другом); противоречивость целей, соответствующая противоположным интересам сторон; модели поведения и методы воздействия конфликтующих сторон [1; 2].

1.2. Роль конфликта и его влияние на жизнь и деятельность противоборствующих сторон

1.2.1. Позитивные стороны конфликта

Каждый конфликт может играть как положительную, так и отрицательную роль. Двойственность природы конфликта заключается в особенностях его влияния на жизнь и деятельность противоборствующих сторон. Кроме того, на разных этапах своего развития один и тот же конфликт может принимать как конструктивную, так и деструктивную окраску.

Можно выделить следующие **позитивные моменты конфликта**.

1. Конфликт может полностью или частично нейтрализовать организационные противоречия, вызванные недостатками организации деятельности, неудовлетворительным менеджментом, несоответствием квалификации работника выполняемым обязанностям. Результат – разрешение приблизительно 65% таких противоречий.

2. Результатом конфликта может стать более объективная оценка социально-психологических качеств людей, вовлеченных в конфликт. Способы противоборства показывают ценностные ориентации участников конфликта, их истинные мотивы, демонстрируют степень их психологической стойкости и стрессоустойчивости. Конфликт помогает проявиться как отрицательным, так и положительным чертам человека. Около 10–15% конфликтов после своего окончания улучшают отношения между противниками.

3. Участие в конфликте позволяет снизить степень психологической напряженности у противоборствующих сторон. Действия оппонентов, которые часто сопровождаются сильными эмоциональными реакциями, могут снизить интенсивность последующих отрицательных эмоций. Так, например, возникает феномен катарсиса, что означает освобождение накопившейся отрицательной энергии, оказывавшей сильное давление на человека.

4. Конфликтное взаимодействие может стать толчком к развитию личности, улучшению межличностных отношений. Конструктивное разрешение конфликта позволяет человеку сформировать позитивный опыт действий в конфликтных ситуациях, получить навыки эффективного взаимодействия, повысить свой социальный статус.

5. Результатом конфликта может стать повышение индивидуальной эффективности сотрудника. Например, у менеджеров итогом конфликта в 28% случаев становится повышение качества деятельности, а снижение наблюдается в 17% случаев. У рядовых работников, наоборот, в итоге конфликта качество их работы чаще ухудшается, поскольку им не удается добиться целей, достижения которых они преследовали в конфликте.

6. Конфликт может способствовать повышению авторитета одной из сторон, если в ходе конфликта ею преследовались цели, которые оценивались как справедливые коллегами по работе. Такое случается в 4 раза чаще, чем в том случае, если сторона отстаивает цели, которые считаются сомнительными.

7. Конфликт может послужить инструментом социализации личности, существенно повысить самооценку индивида.

При оценке каждого конфликта следует учитывать то влияние, которое он оказывает на макро- и микросреду. Помимо оппонентов, вовлеченных в конфликт, он оказывает непосредственное влияние на всю группу.

Степень конфликта прямо пропорциональна силе отношений оппонента и группы, социальному статусу противоборствующих сторон, интенсивности их конфликтного взаимодействия. В этом случае выделяют следующие позитивные аспекты конфликта:

- 1) служит инструментом, стимулирующим социальную деятельность малой группы или сообщества (инновационный конфликт);
- 2) показывает актуальность некоторых неразрешенных проблем;
- 3) способствует выявлению сложившегося общественного мнения;
- 4) может послужить формированию новых (причем более благоприятных) условий функционирования организации;
- 5) иногда становится важным фактором сплочения социальной группы (и даже целой нации) [1; 4; 5].

1.2.2. Деструктивные стороны конфликта

В конфликте можно выделить следующие **негативные (деструктивные) стороны**:

1. Участие в конфликте в 31 из 100 случаев приводит к серьезному ухудшению настроения сторон, участвующих в конфликте. Требуется довольно длительное время, чтобы вернуть стороны в первоначальное состояние или даже в относительное равновесие.

2. Некоторые конфликты могут сопровождаться серьезными психическими, моральными или даже физическими травмами. Так, например, применение физического насилия в конфликтах часто заканчивается смертью одного из оппонентов в результате эскалации конфликта.

3. Конфликт в обязательном порядке вызывает стресс у каждой из сторон, участвующих в конфликте. Часто этот стресс настолько силен, что приводит к обострению многих заболеваний, особенно сердечно-сосудистых, а также болезней, связанных с нарушениями работы желудочно-кишечного тракта.

4. Результатом конфликта может стать создание образа врага, который сохраняется на длительное время, даже если конфликт уже завершен. При любых незначительных трениях этот образ моментально восстанавливается, что часто приводит к развитию новых конфликтных ситуаций.

5. В случае когда конфликт прекращается при помощи насилия, к которому прибегает одна из сторон, в следующий раз в аналогичной ситуации (причем даже без достаточных к тому оснований) эта сторона вновь может использовать метод насилия для разрешения конфликта.

6. Поражение понижает самооценку личности.

В отношении влияния на макро- и микросреду выделяют следующие негативные последствия конфликтов.

1. Конфликт приводит к нарушению коммуникации в группе и коллективе в целом.

2. В случае разрешения конфликта с использованием деструктивного решения в 19–30% случаев наблюдается серьезное ухудшение взаимоотношений в коллективе.

3. При учащении конфликтов наблюдается резкое снижение групповой сплоченности.

4. Конфликт может привести к ухудшению группового взаимодействия, результатом чего может стать серьезное ухудшение качества работы коллектива в целом. В том случае если конфликт то вспыхивает, то погашается, после завершения конфликта качество работы группы будет понижаться.

Нежелательность конфликта часто объясняют его способностью нарушать нормальное функционирование социума, поскольку изначально он является чуждым элементом системы, которая обладает ресурсами для саморегулирования, позволяющими ей вернуться в состояние равновесия и стабильности.

Однако необходимо помнить, что там, где нет конфликтов, нет развития. Главная задача – сделать конфликт конструктивным [1; 4; 5].

1.3. Границы конфликта

При определении границ конфликта используют три критерия: временной, пространственный и внутрисистемный.

Временная граница конфликта – это его продолжительность во времени (от начала до завершения). Как правило, определение

начала конфликта влияет на его дальнейшую юридическую оценку, в т. ч. действий, которые были произведены противоборствующими сторонами в тот или иной момент времени. Началом конфликта считается осуществление активных действий одного из участников против другой стороны. Однако это происходит только в том случае, если подвергшаяся нападению сторона осознает эти действия как направленные против нее и вступает в противодействие. Окончание конфликта означает прекращение конфликтных взаимодействий всех конфликтующих сторон, причем независимо от того, какая из них начала этот конфликт первой.

Временные границы конфликта составляет наличие специфических переменных:

- прозрачность целей противоборствующих сторон;
- уровень их согласия в отношении смысла, который несет поражение или победа;
- способность лидеров враждующих сторон понять, какой ценой можно заплатить за победу, и убедить своих сторонников, что в определенных условиях желательно прекратить конфликт и пойти на достижение компромисса с противоборствующей стороной.

Продолжительность конфликта зависит от того, как далеко простираются цели конфликтующих сторон. Чем глобальнее и противоречивее эти цели, тем более продолжительным станет конфликт.

Пространственные границы конфликта, как правило, определяются территориально только в международных и межэтнических конфликтах, когда идет борьба за спорные территории. В других условиях границы определяются неопределенностью и неограниченностью целей противостояния конфликтующих сторон, которые не только постоянно втягивают в конфликт новых участников, но и резко удлиняют время протекания конфликтных действий, усиливают их остроту, осложняя протекание конфликта насильственными действиями, делают во многом непредсказуемыми возможные исходы развертывания конфликтных процессов.

Внутрисистемный аспект развития конфликта определяется тем, что всякий конфликт происходит в определенной системе

(например, в семье, группе сослуживцев, государстве, международном сообществе и т. д.). Эти внутрисистемные связи сложны и многообразны. Конфликтные действия сторон, принадлежащих одной и той же системе, могут отличаться по степени охвата. Различают глубокие (обширные) или ограниченные (частные) конфликты.

Определение границ конфликта внутри одной системы предполагает четкое отделение участников конфликта от других лиц, которые могут быть вовлечены в конфликт. Это касается в первую очередь лиц, являющихся подстрекателями или организаторами конфликта, несмотря на то, что все они принадлежат одной и той же социальной системе.

Таким образом, внутрисистемные границы конфликта зависят от широты охвата этим конфликтом элементов системы в целом [4; 5; 6].

1.4. Действия конфликтующих сторон

Основные действия противоборствующих сторон в конфликте делятся на наступательные, оборонительные и отступательные.

Наступательные действия включают в себя внешние действия, такие как захват противников, оккупация спорных территорий и объектов, нанесение прямого ущерба собственности, способы физического насилия. Данные действия имеют своей целью препятствие реализации интересов противоположной стороны конфликта. Сюда же относятся нанесение прямых оскорблений (словесных и физических).

В межличностных конфликтах подобные действия проявляются в оскорбительных словах, жестах, резко негативных высказываниях в адрес противоположной стороны, нанесении прямого физического ущерба (насилии). Эти действия всегда связаны с причинением боли и телесных повреждений людям, разрушением и разорением городов, территорий, государств.

Оборонительные действия направлены на защиту спорных объектов и территорий, в т. ч. от уничтожения или повреждения материальных ценностей, различных превентивных поступков и т. п.

Различие между наступательными и оборонительными действиями заключается в том, что оборонительные действия направлены на сохранение имеющегося на данный момент соотношения позиций, охрану тех интересов, которые реализовывались до сих пор беспрепятственно, а наступательные – на изменение соотношения позиций и утверждение нереализованных интересов.

Отступательные действия – сдача позиций, отказ (полный или частичный) от достижения своих интересов. Однако отступление носит временный и вынужденный характер, используется как уловка, с тем, чтобы собрать силы для последующих наступательных или оборонительных действий. В то же время отступление не является непременным атрибутом конфликта [4; 5; 6].

1.5. Конфликтная ситуация

Конфликт основывается на совокупности противоречий, которые могут носить объективный или субъективный характер, восприниматься участниками конфликта как реальные или надуманные. *Конфликтная ситуация* представляет собой крайнюю степень обострения накопившихся противоречий. При этом для перехода этих противоречий в конфликтную ситуацию необходим ряд условий:

- 1) сложившаяся ситуация должна иметь большое значение для конфликтующих сторон;
- 2) должно существовать реальное препятствие для реализации притязаний одного из участников конфликтного взаимодействия, создаваемое оппонентом (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
- 3) превышение уровня толерантности (индивидуальной или групповой) по отношению к появлению данного препятствия.

Для перерастания конфликтной ситуации в конфликт иногда достаточно незначительного повода. Схема развития конфликта: конфликтная ситуация + повод + инцидент = конфликт [4; 5; 6]. Необходимо отметить, если нет инцидента, то нет и конфликта, хотя сама конфликтная ситуация сохраняется.

Вопросы и задания.

1. Опишите конструктивные и деструктивные стороны конфликта.

2. Проанализируйте любой конфликт, в котором Вы принимали участие, и определите его границу.