

# «Не Кричите на Меня!»

Рекомендации по улучшению  
организационной коммуникации в школе





## «Не кричите на меня!»

Рекомендации по улучшению организационной  
коммуникации в школе



**УДК 37.015.32:316.48**

**ББК 88.69-99**

РЕКОМЕНДОВАНО К ПЕЧАТИ УЧЕНЫМ СОВЕТОМ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО  
ИНСТИТУТА УРБАНИСТИКИ И ГЛОБАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГАОУ ВО МГПУ

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

**Никитина Татьяна Алексеевна**

руководитель центра независимой оценки компетенций студентов ГАОУ ВО МГПУ, кандидат педагогических наук

**Чиркина Римма Вячеславовна**

заведующая кафедрой юридической психологии и права факультета «Юридическая психология» ФГБОУ ВО МГППУ, кандидат психологических наук, доцент

- H38 «Не кричите на меня!» Рекомендации по улучшению организационной коммуникации в школе / А. В. Миронова, А. Ю. Коновалов, Е. В. Нехорошева, Д. А. Касаткина, В. Г. Авраменко ; под ред. С. Н. Вачковой. – Москва : Некоммерческое партнерство «Авторский Клуб», 2024. – 32 с.**

**ISBN 978-5-907027-83-1**

Образование детей предполагает ежедневное взаимодействие между педагогами и родителями, родителями и сотрудниками администрации, администраторами и педагогами. Конфигураций подобного взаимодействия много, и система образования постоянно накапливает практический опыт коммуникации. Однако, несмотря на обширный опыт взаимодействия, разрешения конфликтов, сохраняются и проблемные зоны. Среди них недопонимание интересов различных участников образовательных отношений и отсутствие открытых контактов и многие другие. Эти обстоятельства приводят к использованию тактик, ориентированных на минимизацию личных издержек, что создает противоречия между официальными стратегиями взаимодействия и практическими методами коммуникации в реальной жизни. Не всегда тактики, используемые для облегчения коммуникации для себя, оказываются этичными и корректными: происходит нарушение личных границ, манипулирование и использование средств, которые могут доказать собственную правоту.

Для изучения неочевидных стратегий в коммуникации, особенностей видения партнёров в коммуникации со стороны родителей, педагогов и администраторов весной 2024 года было проведено эмпирическое исследование, результаты которого стали основой настоящих рекомендаций.

Данные рекомендации направлены на оптимизацию существующих коммуникационных практик и предназначены для представителей администрации образовательных организаций, педагогов, сотрудников Департамента образования и науки города Москвы, научного сообщества и родителей.

**ISBN 978-5-907027-83-1**



© Коллектив авторов, 2024

© Московский городской педагогический университет, 2024

© НП «Авторский Клуб», 2024

# Пояснительная записка

Быстрые изменения в образовательной среде, связанные с внедрением новых технологий, методик и подходов к обучению, требуют адаптивности и эффективного взаимодействия между всеми участниками. Качественная коммуникация становится критически важной для успешной реализации образовательных программ. В публичном поле зачастую можно увидеть публикации о конфликтах, испорченных отношениях между педагогом и родителем, между коллегами в школе. Причины данных конфликтов не всегда понятны с первого взгляда, поскольку организационная коммуникация в образовательных организациях имеет свои нюансы, непонятные другим. Исследование коммуникации помогает выявлять и анализировать барьеры и проблемы, которые могут приводить к конфликтам, недопониманию и закрытости в общении. Это позволяет разработать рекомендации для профилактики и разрешения таких ситуаций, тем самым создавая более благоприятную атмосферу в образовательных организациях.

Текущие рекомендации базируются на результатах аналитического исследования организационной коммуникации в московских образовательных организациях в 3 основных диадах: «педагог – родитель», «педагог – администрация», «администрация – Департамент образования и науки города Москвы»<sup>1</sup>. Эмпирическое исследование было проведено весной 2024 года и включало в себя 10 экспертных интервью и серию глубинных интервью с представителями разных групп в образовательных отношениях: 8 интервью с представителями администрации образовательных организаций, 7 интервью с педагогами и 8 интервью с родителями. Основной целью исследования было оценить видение коммуникации с позиции заявленных групп при взаимодействии в диадах, определить их представление об эффективности коммуникации и барьерах, которые ей препятствуют.

Исследование позволило выявить:



<sup>1</sup> Государственное задание НИР «Разработка и апробация модели организационной коммуникации в государственной системе образования на основе исследования лучших практик коммуникационного взаимодействия в образовательных организациях города Москвы» 2024 г.

По результатам исследования были разработаны рекомендации, которые могут помочь преодолеть те сложности, которые актуальны для педагогов, родителей, сотрудников администрации образовательных организаций на текущий момент.

Цель разработанных рекомендаций заключается в повышении осведомленности целевых аудиторий о значимости качественной и эффективной коммуникации и барьерах, ей препятствующих, а также практиках, тактиках и стратегиях, направленных на повышение качества взаимодействия между участниками образовательных отношений.

Разработка рекомендаций в сфере организационной коммуникации в школах между педагогами, сотрудниками администрации и родителями направлена на следующие результаты:

- 1 Улучшение коммуникации.** Создание более открытых и прозрачных каналов взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса, что повысит взаимопонимание и снизит количество конфликтов.
- 2 Рост доверия.** Усиление доверия между родителями, педагогами и администрацией, что положительно скажется на сотрудничестве и вовлеченности всех сторон в образовательный процесс.
- 3 Лучшее понимание интересов.** Прояснение интересов и ожиданий каждой группы участников, что позволит выявить проблемные зоны и адаптировать подходы к их решению.
- 4 Эффективное разрешение конфликтов.** Разработка практик и стратегий для оперативного разрешения конфликтных ситуаций, что снизит напряженность и повысит удовлетворенность всех сторон.
- 5 Стимулирование участия родителей.** Мотивация родителей к более активному участию в образовательном процессе и взаимодействии с педагогами и администрацией, что может оказать положительное влияние на результативность обучения детей.
- 6 Формирование позитивного имиджа школы.** Установление эффективной коммуникации поможет укрепить репутацию школы и повысить ее привлекательность для будущих учеников и их родителей.
- 7 Улучшение образовательной среды.** Создание более гармоничной и поддерживающей образовательной среды, в которой все участники чувствуют себя услышанными и вовлеченными в процесс.
- 8 Обмен опытом.** Стимулирование обмена опытом и лучшими практиками среди педагогов и сотрудников администрации, что поможет развивать профессиональные навыки и улучшать качество обучения.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| <b>Введение</b>  | 06 |
| <b>Коммуникация между<br/>представителями школы<br/>и родителями</b>   | 08 |
| <b>Коммуникация между<br/>педагогическим коллективом<br/>и администрацией<br/>образовательных организаций</b>                      | 18 |
| <b>Коммуникация между<br/>администрацией образовательных<br/>организаций и Департаментом<br/>образования и науки города Москвы</b> | 24 |
| <b>Коротко о главном</b>   | 28 |
| <b>Исследовательский коллектив</b>   | 29 |
| <b>Наши исследования</b>   | 30 |

# Введение

В образовании уважительные человеческие взаимоотношения между обучающимися, их родителями и педагогами становятся фундаментом образовательного процесса. Эти взаимоотношения создают почву для формирования интереса и мотивации к учебе, способствуют развитию личности и обеспечивают ощущение безопасной образовательной среды, где правила взаимодействия четко определены и справедливо согласованы. Современные дети и подростки ценят свое достоинство и самоценность. Подрастающее поколение учится общаться на примере взрослых. Важно выстраивать доверительные и уважительные отношения, чтобы сохранить открытость к дальнейшему общению. Ассертивная и уважительная, открытая коммуникация должна стать нормой для взрослых, и тогда она может стать нормой для детей.

В XX веке коммуникация рассматривалась как сопутствующий элемент человеческой деятельности, не требующий особых знаний или навыков, но в настоящее время «мягкая сила» коммуникации и формирование культуры взаимоотношений воспринимаются как самостоятельные и важные аспекты как педагогической, так и управлеченческой деятельности. В связи с этим встает вопрос о необходимости овладения участниками образовательного про-

цесса компетенциями ведения переговоров для решения сложных управлеченческих и педагогических задач.

В области психологии в работах Эрика Берна и других авторов представлена модель взаимодействия между людьми, где участники диалога могут занимать позиции «сверху» (поучающая, воспитательная, учительская, родительская), «снизу» (детская, исполнительская, послушная, безответственная) или «вместе» (взрослая, сотрудничающая, ответственная). Взаимодействие с маленькими детьми чаще всего строится из позиции «сверху», с ожиданием послушания от ребенка, находящегося в позиции «снизу». Во взрослом возрасте, если окружающие продолжают исполнять роль, основное место в которой занимает позиция «сверху», это может привести к конфликтам, вызвать отторжение и реакцию отстранения или же оставить человека в безответственной позиции внешнего послушания, когда он не чувствует ответственности за свои действия и занимает позицию «Вы тут главные, как скажете, так и сделаю, я за это не отвечаю».

Стоит отметить, что концепция «педагогики сотрудничества» была рассмотрена в авторских школах России еще в 80-е годы XX века. Современной школе, возможно, стоит переосмыслить гуманистические ценности сотрудничества и вернуться к ним на новом этапе.

Коммуникация в школе осуществляется не только между учителем и учеником. Особо сложные ситуации возникают, когда педагог из позиции «сверху» пытается наставлять родителей учеников, объясняет, как им следует вести себя с детьми. В большинстве случаев родители испытывают сопротивление к такому поучающему стилю общения,

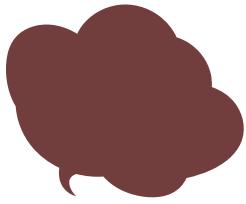
который воспринимается как попытка снизить их статус до уровня «непослушного» ребенка. Даже если педагог содержательно прав, поучительная форма общения часто вызывает защитную реакцию и желание оспорить высказанные оценки, что затмевает содержание дискуссии. Современные родители ожидают от педагогов и администрации возможности вести диалог «на равных» (в позиции взрослого сотрудничества). В противном случае они могут либо занять позицию «сверху», выдвигая требования к школе и обращаясь с жалобами в вышестоящие инстанции, либо перейти в пассивную детскую позицию, считая, что «школа должна обучить и воспитать наших детей, мы заняты своим делом». Поэтому умение педагога пригласить родителей к совместному сотрудничеству в зрелой форме общения становится особенно актуальным.

Аналогичные проблемы возникают между администрацией школ и педагогическим коллективом, а также на более высоком уровне — между администрацией школ и Департаментом образования и науки города Москвы. Обесценивающие формы взаимодействия даже среди взрослых могут приводить к противостоянию, сокрытию ошибок и развитию безответственного поведения. Основной целью разработки данных рекомендаций является поиск ответа на вопрос: «Как выстроить профессиональную коммуникацию в модели сотрудничества и вовлечь всех участников в диалог, основанный на ответственной позиции?». Это не исключает требований, отчетности и исполнения обязанностей, но создает условия, в которых участники чувствуют справедливость и понятность происходящего.

Формирование культуры коммуникации между участниками образовательных отношений имеет смысл начинать с дошкольных учреждений, где закладывается основное доверие родителей. Формат коммуникации может развиваться стихийно, но целесообразнее управлять этим процессом, обучая конструктивным формам диалога и заранее разрабатывая стратегии взаимодействия. Это позволит в сложных ситуациях, которые неизбежно возникнут в течение обучения, опираться на заранее установленные и понятные формы общения для учащихся, их родителей и представителей школы. Гораздо проще внедрить некоторые переговорные практики как традицию школы, чем в критический момент пытаться уговорить конфликтующие стороны войти в конструктивное взаимодействие.

Рекомендации посвящены выстраиванию стратегии коммуникации в образовательном процессе, снижению количества барьеров в коммуникации между педагогическим коллективом и родителями, администрацией и родителями, педагогическим коллективом и администрацией, администрацией образовательных организаций и сотрудниками ДОИМ (Департамент образования и науки города Москвы). В брошюре даны рекомендации, которые касаются как стратегических, так и тактических аспектов коммуникации, а также предложены конкретные приёмы для повышения качества взаимодействия.

# Коммуникация между представителями школы и родителями



## Внимание к содержанию и формату коммуникации

В области психологии коммуникации различают два ключевых аспекта: формы обращения и содержание обращения. Внимание к форме и содержанию обращения одинаково важно.

В ситуациях, когда содержание обращения верно, содержательно и полезно, но с формой обращения возникают проблемы, трудно достичь положительного результата. В ситуациях, когда педагог обращается к родителям с конструктивным предложением, которое касается обучения ребёнка, но выбирает форму поучения, обращаясь свысока, родители могут сопротивляться, возражая или игнорируя содержание, каким полезным оно ни было бы. Фразы-обобщения, такие как «Ваш ребенок постоянно...», «Ваш ребенок никогда...», «Только ваш ребенок...», вызывают у родителей сопротивление и несогласие. Попытки пристыдить родителей с помощью выражений вроде «Что же вы не следите за своим ребенком?» или «Всех устраивает, только вы недовольны!» чаще приводят к отрицательной реакции и не способствуют установлению конструктивного сотрудничества между родителями и образовательным учреждением. Педагогам стоит осознанно подбирать фразы и использовать более нейтральные формулировки. Это поможет достичь более эффективного взаимодействия и улучшит отношения между всеми участниками образовательного процесса.

Для эффективной коммуникации между педагогами и родителями рекомендуется предварительно организовать коммуникационный процесс. Это может включать:

### Определение правил диалога

В простой ситуации органично организовать коммуникацию можно следующим образом: на начальном этапе договариваются о том, что все участники по очереди высказывают свою точку зрения по рассматриваемой ситуации, не перебивая. После чего можно переходить к поиску совместных решений.

### Установление ролей участников коммуникации

В более сложных и конфликтных ситуациях целесообразно назначить отдельного человека в роли модератора, медиатора или фасилитатора, который будет следить за организацией коммуникации, обеспечивать равные возможности для высказывания мнений, способствовать пониманию и сближению различных точек зрения. Важным условием для эффективного выполнения роли является нейтральность и беспристрастность модератора к предмету обсуждения.

## **Создание безоценочного и безопасного пространства для обсуждения**

Важное место здесь занимает оценка восприятия слов и фраз в разговоре. При взаимодействии с родителями и обучающимися педагогам следует учитывать, что многие привычные слова и фразы могут восприниматься иначе, чем предполагается. Например, вопрос: «Объясни, почему ты это сделал?» часто интерпретируется родителями и самими обучающимися как выражение претензии и поиска виновного, а не как анализ потребностей и интересов.

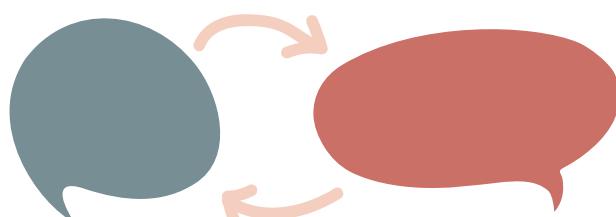
При коммуникации важно не только обсуждать поступки, но и размышлять о том, почему эти поступки были сделаны, не важно, кто именно их совершил: родитель, ребёнок, коллега.

## **Переход от объяснения родителю его неправоты к согласованию ценностей и действий в образовательном процессе**

Не столько важно объяснить родителю его ошибки, сколько согласовывать с ним ценности и действия в рамках образовательного процесса. От того, как родитель будет обсуждать школу, учителей и одноклассников в домашней обстановке, зависит отношение ребенка к школьной жизни, его реакции на различные события и поведение. Юридически или административно невозможно заставить родителя удерживаться от выражения своего мнения о школе, но можно построить коммуникационную стратегию, основанную на общих ценностях, что позволит более эффективно решать возникающие проблемы.

Чтобы коммуникация с родителями не превратилась в поток взаимных обвинений, первостепенно важно обсудить ценности, которые объединяют родителей и школу с целью обеспечения благополучия ребенка. Какие это могут быть ценности? Это может быть стремление к качественному образованию, безопасности, дружелюбные отношения в классе или развитие самостоятельности ребенка; яркая и интересная школьная жизнь. Также следует рассмотреть возможность ранжирования этих ценностей для того, чтобы определить первоочередные цели и концентрироваться на них.

Необходимо акцентировать внимание на обсуждении не столько прошлых ситуаций, сколько перспективного будущего на совместной оценке соответствия наших действий выбранным ценностям. При отсутствии согласия по основополагающим ценностям становится сложно оценивать допустимость различных действий, особенно в ситуациях, связанных с правовым контекстом, такими как обращения родителей в вышестоящие инстанции или постановка учащихся на учет.



## Понимание потребностей участников конфликта

В процессе анализа конфликтов, возникающих в образовательной среде, представители школ часто фокусируются на внешнем поведении учащихся, описывая действия как «дерется», «обзываются», «не слушается» и т. д. Важным аспектом является умение выявлять за проявлениями такого поведения потребности и ценности ребенка или родителя, а не рассматривать их как личностные дефициты или отклонения. Это позволяет перейти от описания негативных ситуаций к конструктивному поиску решений. Опытные педагоги и переговорщики, стремясь к эффективному разрешению конфликтов, должны ориентироваться не только на внешние проявления поведения (даже если они кажутся грубыми или оскорбительными), но и на потребности, стоящие за этими действиями. Помощь в осознании, назывании и выражении потребностей культурным и конструктивным образом является ключевым навыком.

Каждый человек имеет базовые потребности, такие как уважение, безопасность, принятие, справедливость, значимость и стремление к ярким переживаниям. Эти потребности не несут угрозы и часто могут быть неосознанными, но каждый человек стремится к их реализации. Важно отметить, что формы реализации этих потребностей могут быть разрушительны для окружающих и приводить к причинению вреда или обиды.

В качестве примера эффективной коммуникации можно использовать фразу: «Правильно ли я понимаю, что в данной ситуации для вас важны безопасность ребенка и хорошее отношение к нему со стороны одноклассников?» В случае согласия родителя, следует предложить конструктивный подход: «Давайте обсудим, как мы можем достичь этих целей и что каждый из нас может сделать для их реализации».

## Освобождение от персонализации проблем

При работе с конфликтами и сложными ситуациями в образовательном процессе важно понимать, что человек сам по себе не является проблемой. Проблемными могут быть его поступки, особенно если они наносят обиду или вред окружающим или ему самому. Стоит обсуждать не личность учащегося, его родителя или учителя, а именно его поступки, их последствия и пути выстраивания коммуникации сотрудничества для достижения общих образовательных целей.

Вместо фразы: «Ваш ребенок хулиган» можно использовать другую: «Слова вашего ребенка обзывают его одноклассников». Второе высказывание вызовет меньшее сопротивление у родителя и создаст более продуктивное пространство для дискуссии.

## Опора на ресурсы и положительный опыт

При проведении разговора с родителем о сложностях, связанных с поведением или обучением его ребенка, целесообразно начинать с обсуждения сильных сторон участника. Рекомендуется задавать вопросы, направленные на выявление положительных аспектов, такие как: «За что вы хвалите ребенка?», «Чем вы гордитесь?», «Расскажите историю, в которой он справился с трудностью». Классный руководитель или другие специалисты также могут поделиться своим видением успешных действий ребенка. В данном контексте акцент следует делать не на тех действиях, которые вызывают затруднения, а на успешных поступках, даже если они являются редкими. Данный подход позволяет расширить рамки успешности на новые ситуации.

Важно учитывать, что необходимо обращать внимание на отрицательные проявления. Еще более важно замечать и анализировать ситуации, в которых ребенку удалось сдержаться от действий, которые обычно приводят к негативному исходу. Следует проводить обсуждение о том, что именно помогло ему поступить правильно и как можно применить этот навык в будущем с целью его дальнейшего укрепления и частоты использования.

Данный методический подход способствует созданию позитивной атмосферы для взаимодействия с родителями, формирует доверительное отношение и позволяет эффективно работать над трудностями, возникающими в процессе обучения и воспитания. Доверие – та база, на которой возможны крепкие и позитивные отношения между школой и родителем.

## Определение задачи по укреплению доверия как приоритетного направления

Доверие родителей к школе, а также доверие сотрудников школы к родителям является ключевым компонентом эффективного сотрудничества. Появление доверительных отношений не происходит автоматически и не может быть навязано.

### Росту доверия способствуют:

**1 Последовательные успешные взаимодействия.** Доверие формируется на основе множества малых, но эффективных взаимодействий между обучающимся, его родителями и сотрудниками школы. Часто родители, испытывающие недовольство, предпочитают не выражать свои мысли до возникновения серьезной проблемы, что может привести к накоплению претензий. Важно работать над созданием условий, позволяющих родителям проговаривать свои идеи и опасения своевременно, что поможет избежать потенциальных конфликтов.

**2 Разработка педагогической стратегии.** Педагогическая команда должна иметь возможность сформулировать четкую стратегию для выхода из сложных педагогических ситуаций. В случаях, когда школа не в состоянии решить проблемы ученика, важен диалог с родителями о возможных путях решения, а не перекладывание ответственности. Грамотно сформулированная стратегия рабо-

ты со сложными ситуациями (СДВГ, буллинг и т. п.) позволит сосредоточиться на совместном согласовании действий всех участников процесса: школы, родителей и учеников.

3

**Согласование ценностей.** Школа является отражением общества, и инциденты неизбежны. Важно изучить, как различные участники реагируют на данные ситуации, чтобы избежать эскалации конфликта. Ожидания родителей могут значительно различаться – одни акцентируют внимание на учебных заданиях, другие – на командообразовании, здоровье или свободном времени. Обсуждение и согласование приоритетов в начале учебного года позволяет людям лучше понять, какие из задач имеют больший приоритет в сложившихся условиях.

4

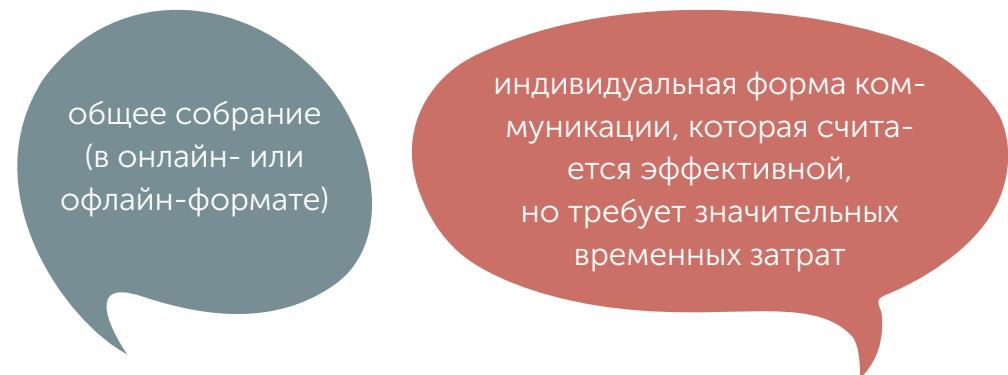
**Прозрачность педагогических действий.** Конфликты могут возникать, когда выбранные педагогом методы не соответствуют ожиданиям родителей относительно качества образования. Например, внедрение новой программы, которая еще не апробирована, может вызвать опасения. В таких случаях важно, чтобы родители были проинформированы о контроле со стороны администрации за процессом и о готовности отвечать за ожидаемые результаты обучения.

## **Повышение квалификации сотрудников школы в урегулировании детско-родительских конфликтов в контексте образовательных ситуаций**

Обращению родителей в образовательные учреждения часто предшествуют различия в восприятии происходящего как со стороны родителя, так и со стороны ребенка, а порой и наличие их собственного конфликта. Каждый человек интерпретирует события через призму своего опыта и субъективного восприятия, что может быть дополнительно обусловлено когнитивными искажениями. Важно также учитывать, как ребенок сообщает информацию своим родителям или, напротив, не делает этого из страха перед потенциальной реакцией взрослых.

Умение педагогов совместно прояснить сложившуюся ситуацию, обеспечивая защищу интересов всех участников – как ребенка, так и родителей, а также самих педагогов, – существенно способствует выводу ситуации из конфликтного формата. Этого можно достичь посредством задавания рефлексивных вопросов, которые не наводят на выводы, а стимулируют каждую сторону выразить свою точку зрения. Часто конфликты между ребенком и родителем в вопросах образования, таких как выбор дальнейшего обучения или образовательного направления, также становятся причиной школьных проблем и требуют помощи педагогов. Важно отметить, что речь не идет о решении семейных проблем или семейной терапии. Способность педагога организовать диалог между ребенком и родителем в роли нейтрального медиатора или фасilitатора по вопросам, связанным с образовательным процессом, представляется актуальной компетенцией современного педагога.

Исследование показало, что чаще всего педагогами используются две формы взаимодействия с родителями:



Две крайности практически исключают обсуждение других известных в педагогической практике форм взаимодействия, таких как работа в малых группах для выработки решений и предложений, самостоятельный поиск родителями решений с последующим обсуждением, а также фасилитация педагогом их коммуникации с нейтральной позиции. Дополнительно порой упускаются такие методы, как использование информации на сайте школы и создание раздела с часто задаваемыми вопросами.

Учитывая, что родители имеют различные потребности и представления, маловероятно существование универсального подхода, способного удовлетворять всех. Разнообразие методов, формирование активного родительского сообщества, постепенная передача части ответственности родителям, активизация их собственных ресурсов, а также четкая политика школы в отношении острых вопросов и высокий уровень информированности – все это способствует созданию упорядоченного и продуктивного сотрудничества между педагогами или классными руководителями и родителями учащихся.

## Регулирование онлайн-коммуникации

Коммуникация онлайн имеет свои преимущества: оперативность передачи информации и возможность для родителей ознакомиться с ней в удобное время. Тем не менее акцент только на онлайн-коммуникацию влечет определенные риски. К числу этих рисков относятся недопонимание, возникающее из-за краткости письменной речи в чатах, возможные интерпретации эмоций и значений смайлов, а также вынос в публичное пространство частных споров или эмоциональных вопросов. Высокая скорость распространения информации в сети может привести к распространению ложных данных и искажений, особенно в ситуациях, когда дальнейшие действия основываются на мгновенной реакции на конкретную новость или сообщение, а сведения не сверяются и не уточняются. Одно сообщение может спровоцировать множество откликов и перепостов в различных чатах, что часто вызывает непредсказуемые последствия.

Так как онлайн-коммуникация является относительно новым феноменом, культура общения, этика взаимодействия и цифровая гигиена все еще находятся в стадии развития. В связи с этим педагоги стремятся заранее установить нормы поведения: что можно обсуждать публично, а что следует обсуждать в личных сообщениях. Важно обговорить правила онлайн-взаимодействия, а также определить допустимые временные рамки для коммуникации и её продолжительность.

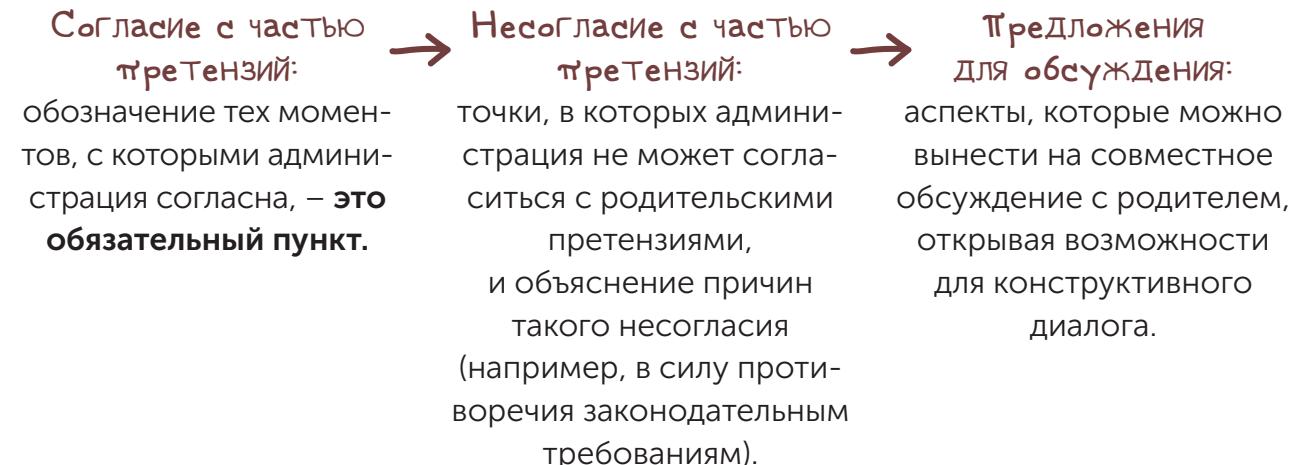
Чаще всего выделяются отдельные чаты для официальной информации от классного руководителя и родительские чаты, однако даже это не всегда помогает избежать конфликтов. С этой целью родителям стоит заранее определить правила ведения чата, назначить модераторов, а также обсудить темы обсуждения и возможность исключения участников, чтобы обеспечить прозрачность «правил игры» и избежать необходимого их определения в случае возникновения острого конфликта.

Родители представляют собой разнородную группу, а следовательно, универсальный подход к взаимодействию весьма маловероятен. Разнообразие методов и форм сотрудничества, создание родительского сообщества, поэтапная передача части ответственности родителям, активизация их собственных ресурсов, а также прояснение политики школы по острым вопросам и общее информирование – все это способствует установлению упорядоченного и конструктивного взаимодействия между педагогами и классными руководителями с родителями.

## **Обучение сотрудников школ навыкам коммуникации в конфликтных ситуациях**

В современных образовательных условиях актуально проведение тренингов, направленных на развитие навыков ведения диалога в ситуациях, связанных с претензиями. Особое внимание стоит уделить умению сохранять ресурсное состояние. Существует ряд коммуникативных техник, способствующих эффективному управлению диалогом: резюмирование, отражение чувств, ранжирование, выделение ключевых моментов, рефлексивные вопросы, фиксация ответов на ватмане и другие. Эти методы помогают ускорить процесс взаимодействия и минимизировать затраты времени на многократное выслушивание недовольного собеседника, одновременно не игнорируя его чувства и потребности. Важно не просто позволить человеку выговориться, а конструктивно направить его на формулирование значимых для него смыслов и интересов, что в дальнейшем откроет возможность к обсуждению на логическом уровне.

В условиях конфликта с родителями полезным оказывается метод разделения претензии на три части:



Данный подход способствует структурированному обсуждению и минимизации эмоционального напряжения в процессе коммуникации, что в свою очередь может привести к более продуктивному разрешению конфликтных ситуаций.

## Правовая ясность позиции современной школы в обществе

Многие родители, сами обучавшиеся в школах, которые воспринимались как «второй дом», сохраняют представления о глубоких межличностных отношениях в образовательном процессе. Это создает, с одной стороны, преимущества в виде сильной связи между учениками, их семьями и администрацией, но с другой – порождает определенные негативные практики, такие как исключение неуспевающих учащихся.



В последние десять лет ситуация в московском образовании претерпела значительные изменения, что также отражает эволюцию уклада школы. С одной стороны, родители стали предъявлять более высокие требования к качеству образовательных услуг, включая аспекты оценивания, питания и психологической безопасности. С другой стороны, не всегда родители понимают, что современная школа функционирует как организация, реализующая государственную образовательную политику через программы, строго соответствующие законодательным нормам. Однако некоторые родительские ожидания сохраняются: например, что директор может наказать или исключить ученика или учителя, а учитель, как «вторая мама», обязан не только обучать, но и формировать правильное поведение ребят. В условиях увеличивающегося правового давления, родители зачастую прибегают к юридическим инструментам для реализации своих требований или наказания школы. Такая реальность XXI века оказалась неожиданной для многих образовательных учреждений: она обязывает педагогов строго следовать правовым нормам, что, безусловно, является положительным аспектом. Злоупотребление правом некоторыми родителями может иметь разрушительные последствия и негативно сказываться на репутации школы.

В текущей ситуации родители могут считать более эффективным направлять жалобы в вышестоящие инстанции и средства массовой информации, чем обсуждать проблемы за «столом переговоров». Поэтому важным представляется прояснение правовых рамок и позиции школы в глазах родителей еще до возникновения конфликтов, в том числе с помощью СМИ и социальных сетей.

В условиях конфликтной ситуации перед подготовкой к встрече с родителями, школам необходимо провести различие между:

а) правовыми вопросами и законными требованиями родителей, которые не подлежат обсуждению и должны быть выполнены;

б) вопросами, которые могут стать предметом переговоров, направленных на взаимопонимание и совместное решение.

Кроме того, важно, чтобы в системе московского образования функционировали независимые службы, способные безоценочно разъяснить родителям современное законодательство и образовательную политику, их возможности и ограничения. В частности, необходимо прояснить, что школа обязана действовать в рамках закона и что правовыми методами и давлением невозможно решить вопросы, касающиеся человеческих взаимоотношений.

## **Пошаговая практическая рекомендация: организация совета профилактики**

### **Совет профилактики и разбор проблемных ситуаций в уважительном формате**

Совет профилактики формируется в ситуациях, когда педагогам не удается успешно организовать образовательный процесс с использованием традиционных методов. Основной целью Совета является привлечение внимания родителей к возникающим проблемам и содействие преподавателям в совместном поиске решений.

Эффективность таких мероприятий во многом зависит от их формата. Родители могут относиться к Советам с предубеждением, так как на них педагоги склонны выставлять им претензии, обвинять в неуспехе и даже угрожать передачей дела в комиссию по делам несовершеннолетних и защите их прав, но правильная организация и проведение Советов может помочь исправить это отношение.

Алгоритм организации Совета профилактики включает несколько ключевых шагов:

#### **1 Предварительная подготовка.**

Изначально следует провести анализ причин возникших трудностей, а также рассмотрение методов, примененных преподавателем (классным руководителем) для решения проблемы. Важно задействовать профессиональную поддержку со стороны специалистов.

2

### **Формат диалога.**

↓

Совет начинается с обсуждения формата общения, который предполагает равные возможности для всех участников высказать свою точку зрения. Обсуждение должно сосредотачиваться не на личных качествах человека, а на его действиях, обращая внимание на будущие возможные решения, а не на неудачи в прошлом. Ответственность за ситуацию должна делиться между всеми участниками, включая ребенка.

3

### **Организация рассадки.**

↓

Расположение участников должно содействовать соблюдению принципов равенства. Рекомендуется круговая рассадка, так как она способствует построению равноправной коммуникации.

4

### **Назначение ведущего.**

↓

Важно выбрать человека, который будет следить за порядком на заседании, обеспечивая, чтобы каждый был услышан и понят. Ведущий должен обладать навыками организации сложной коммуникации, такими как медиация. В случае отсутствия профессионально обученного специалиста, важно пригласить нейтрального посредника.

5

### **Работа с конкретным случаем.**

↓

На заседании родители и специалисты должны обсудить ресурсы и сильные стороны ребенка, которые могут помочь в решении проблемы. Организатор Совета предварительно просит участников подготовиться к этому обсуждению. Важно акцентировать внимание на самих действиях, а не на особенностях личности, анализируя, как эти действия могут негативно сказываться на окружении и будущем ребенка. Также следует рассмотреть примененные педагогические методы и выявить причины, по которым не удалось восстановить учебный процесс.

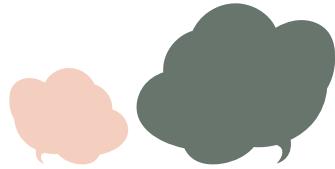
6

### **Поиск решения.**

После тщательного анализа ситуации начинается процесс креативного поиска новых педагогических решений и методов, к которому активно подключаются родители, педагоги, классный руководитель, специалисты, администраторы и сам обучающийся. Результатом этого совместного усилия становится создание «дорожной карты», где фиксируются конкретные действия каждого участника, устанавливаются сроки их выполнения и назначается дата следующей встречи для оценки результатов совместной работы.

Важную роль в этом процессе играет присутствие значимых иуважаемых сотрудников школы или классного коллектива, чьи мнения и рекомендации являются значительными для семьи и вызывают доверие, их участие должно быть предварительно согласовано с родителями. Часто в подготовке, организации переговоров и в последующих действиях по разрешению возникшей ситуации активно участвует школьная служба примирения, если она функционирует в образовательной организации. Все эти элементы способствуют созданию атмосферы совместного педагогического творческого поиска, что в свою очередь формирует чувство справедливости и безопасности среди всех участников процесса.

# Коммуникация между педагогическим коллективом и администрацией образовательных организаций



Формы взаимодействия администрации с педагогами служат показателем стандартов и стиля отношений, которые педагоги позже проецируют на своих учащихся и их родителей. Таким образом, стиль управления и подходы администрации к разрешению конфликтов и ошибок становятся образцом для подражания для других сотрудников учебного заведения. Администрация выполняет функцию своего рода «педагога для педагогов», формируя таким образом культурные и этические основы взаимодействий внутри образовательной среды.

## Развитие навыка представителей администрации образовательных организаций по управлению изменениями

Простое информирование о новых условиях и требованиях недостаточно для успешного внедрения изменений. В управлении различают два ключевых процесса:

процесс производства, стремящийся к упорядочиванию деятельности и максимальной эффективности при минимальных затратах

процесс развития, который, напротив, разрушает привычные формы работы, вносит неупорядоченность и внедряет инновации, неподходящие для устоявшихся схем.

В каждой живой организации присутствуют оба процесса, однако они направлены в разные стороны и зачастую требуют участия различных управленческих команд. Таким образом, управление изменениями следует считать отдельным процессом, требующим понимания и учёта человеческого сопротивления инновациям и реконструкции привычных процессов. По мнению интервьюируемых, важен разнообразный подход к стилям и формам управления изменениями, поскольку «нельзя организовать людей с разными характерами и умственными уклонами единым методическим образом».

Если администрацию начинает беспокоить уход высококвалифицированных сотрудников, снижение инициативы, разрастание административного аппарата и потеря доверия из-за безразличия, это сигнализирует о наличии кризиса. Важным аспектом его преодоления становится руководство на основе согласования целей и обсуждения с сотрудниками, поскольку все заинтересованные стороны хотят быть услышанными и признанными. Чуткость администрации к идеям сотрудников, находящихся на нижестоящих уровнях, имеет критическое значение, так как именно они наиболее

остро воспринимают происходящие изменения. Направленность администрации на сотрудничество и диалоговые процессы открывают возможности для согласования сложных и разнообразных запросов. Кризис становится особенно ощутимым, когда участники начинают осознавать, что их мечты и ожидания недостижимы, что может привести к экзистенциальному кризису и пересмотру миссии, целей и смыслов организации. В такой ситуации может произойти выбор стратегического вектора развития, иногда сопровождающийся сменой поколения управленческой команды.

## **Регламентация работы педагога в различных ситуациях**

Многие педагоги, столкнувшись с конфликтами, случаями школьной травли, жалобами родителей и разными требованиями со стороны разведённых родителей, выражали своё замешательство, не зная, как правильно действовать, особенно когда с точки зрения здравого смысла одно решение является верным, а с правовой точки зрения – совершенно иным. Наличие регламентов (порядков, алгоритмов) реагирования на такие ситуации, ориентированных на решение проблем, а не на поиск виноватых, позволяет педагогам чувствовать себя увереннее в условиях неопределённости. Важно, чтобы сами педагоги участвовали в разработке этих алгоритмов, вместо того чтобы ожидать готовых решений от администрации, а затем их оспаривать или саботировать. Согласованные регламенты помогают выработать единое видение и подход к аналогичным ситуациям, что снижает риск недовольства со стороны родителей, которые могут заявлять: «Другой педагог с другим ребёнком поступил иначе, и мы тоже так хотим». Данные регламенты должны регулярно пересматриваться, каждые полгода или год с учётом новых обстоятельств, вызовов и правовых требований, чтобы сохранять свою жизнеспособность и помогать, а не мешать в работе.

## **Формирование команды педагогов и общая ответственность за результаты работы**

Исследование показало важность создания педагогического сообщества, где все участники поддерживают друг друга, проявляют энтузиазм к общему делу и стремятся к единому видению будущего. Это сложный и длительный процесс, и не все педагоги готовы работать в формате сообщества, тратя часть своих усилий на поддержку других и на достижение общих целей. Некоторые рассматривают свою деятельность как временную работу, а их самореализация происходит вне учебного процесса. Один из признаков сообщества заключается в смене лидерских позиций, что позволяет каждому участнику выступать как в роли руководителя, так и подчинённого. В таком сообществе управление осуществляется по целям, что подразумевает обсуждение значимой цели и выбор способов её достижения. Кроме того, важным аспектом является взаимная поддержка, наставничество и возможность обратиться за помощью без опасений получить негативную реакцию, даже в случае ошибок. Ценным качеством сообщества является также коллективная работа по выработке и принятию решений, которая, как правило, проходит в формате согласования, исключающего голосование, что позволяет достигать согласия среди всех участников.

## **Обсуждение и разработка этических кодексов в педагогическом коллективе**

Составление этических кодексов является одним из эффективных инструментов взаимодействия в педагогической команде. Противостояния и конфликты неизбежны в любой организации, но педагоги школы, работающие в условиях постоянного стресса и неопределенности, – когда ученики ежедневно проявляют себя новыми способами – сталкиваются с особыми вызовами. Они должны сохранять свою непосредственность и не «закрывать душу». В большинстве случаев педагоги глубоко переживают за результаты своей работы, что нередко приводит к эмоциональности и неконтролируемым реакциям, а порой к критике в адрес своих коллег и других участников образовательного процесса.

Крайне важно не только наличие итогового документа, как «спущенного сверху» кодекса, но и сам процесс его обсуждения в педагогическом коллективе – не с использованием общепринятых «правильных» формулировок, а на примерах конкретных ситуаций, с которыми сталкиваются педагоги в своей практике. Таким образом, этический кодекс рассматривается как живой инструмент, способствующий реагированию на сложные этические дилеммы, возникающие во время профессиональной деятельности сотрудников школы.

## **Работа администратора в качестве переговорщика между родителями и педагогами / классными руководителями**

В случае конфликтов с родителями некоторые педагоги и классные руководители ожидают помощи, поддержки со стороны администрации, особенно если они еще не сталкивались с подобными ситуациями или им не хватает полномочий для принятия решений. Участие администратора в таких ситуациях действительно необходимо, в данной ситуации он выступает в роли посредника. Стоит отметить, что родитель иногда предполагает, что после обращения к администратору все их замечания будут переданы педагогу, а последний выполнит родительские пожелания. На деле же в дальнейшем именно с педагогом или классным руководителем родителям и их детям предстоит ежедневно взаимодействовать. Поэтому в данной ситуации крайне важно не принимать какую-либо сторону как абсолютно правую и способствовать восстановлению отношений между родителями и педагогами, избегая конфронтации и «мер» в отношении одной из сторон.

## Справедливый процесс коммуникации

Справедливость представляет собой ключевой элемент успешного осуществления изменений. Понятие справедливого процесса подразумевает уважительное отношение к каждому сотруднику. Существует три основных компонента, формирующих восприятие людьми управленческих изменений как справедливых: «справедливое вовлечение», «объяснение» и «ясность ожиданий».

### Справедливое вовлечение

подразумевает, что каждому участнику предоставляется возможность выразить свои мнения и внести вклад в процесс принятия решений, а также обсудить возможные варианты действий.

### Объяснение

означает, что принятое решение, само его проведение и причины, способствующие принятию этого решения, должны быть понятны всем заинтересованным сторонам.

### Ясность ожиданий

включает в себя понимание всеми участниками условий и возможных последствий принятого решения, а также конкретных ожиданий и рисков, связанных с его реализацией.

Важно отметить, что справедливый процесс не равняется демократии, это не свидетельствует о том, что школе следует принимать решения путем голосования или удовлетворения потребностей каждого отдельного человека. Речь идет о создании открытых коммуникационных каналов и о том, чтобы у людей было основание полагать, что их мнения и чувства учтены. Люди осознают, что администрация школы в конечном итоге отвечает за принятые решения, которые она считает необходимыми. Однако, когда сотрудники ощущают, что с ними обращались справедливо, они, как правило, более охотно принимают решения, даже если результаты не соответствуют их ожиданиям.

## Пошаговая практическая рекомендация: формы коммуникации в кругу

### Формы коммуникации в кругу: новый подход к взаимодействию

Совещания, как правило, проводятся в формате фронтального взаимодействия, на которых администрация информирует участников о своем видении актуальных ситуаций и новых задач. Несмотря на возможность задать вопросы, в публичном пространстве, как правило, никто не высказывает свои возражения или несогласия.

При круговой рассадке участники располагаются равномерно, что обеспечивает прямой визуальный контакт и устраняет возможность «засидеться» в стороне, отвлекаясь на мобильные устройства или укрываясь за спинами соседей. В процессе общения слово предоставляется каждому участнику по очереди, при этом говорящий не подвергается перебиванию, что позволяет ему полноценно сформулировать свою мысль. Для обозначения говорящего часто используется специальный предмет – «символ слова», который передается из рук в руки, что способствует соблюдению порядка в дискуссии. Остальные участники обязаны уважительно слушать коллег и относиться серьезно к высказанным мнениям. Ведущий круга следит за тем, чтобы правила не нарушались.



При обсуждении конфликтных ситуаций важно сосредотачиваться на том, как данная ситуация влияет на самого говорящего, вместо того чтобы акцентировать внимание на претензиях к окружающим. Ответы фиксируются на ватмане в безоценочной форме, что побуждает участников четче формулировать свои мысли и избегать повторений. Критика высказываний предыдущих говорящих не поддерживается; вместо этого акцент ставится на предложениях с учетом ранее озвученного.

- 1** Обычно обсуждение начинается с вопроса об общих ценностях, ради чего собрались участники.
- 2** Следующий вопрос затрагивает видение проблемной ситуации, при этом у каждого может быть своя «картина мира», что позволяет услышать разные точки зрения.
- 3** Третий вопрос направлен на поиск креативных решений, которые ещё не применялись, либо на доработку уже существующих.
- 4** Четвертый вопрос посвящён определению конкретных участников, ответственных за реализацию принятых решений, а также составлению плана действий с указанием сроков и исполнительских обязательств, который также фиксируется на ватмане.

При отсутствии необходимости в идеальном плане для согласования общего ведения или обсуждения ряда вопросов, третий и четвертый пункты могут быть опущены.

Формат круга способствует созданию атмосферы взаимопонимания, единства, открытости коммуникации, поддержки и сотрудничества. Формат коммуникации не существует без содержания, и для фасилитации коммуникации в кругу могут быть применимы техники вопрошания.

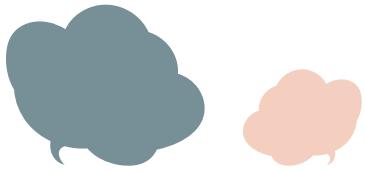
### **Техники вопрошания в обучении и управлении**

Педагоги осознают, что для развития самостоятельности гораздо эффективнее не предоставлять готовые советы и решения, а задавать вопросы, которые помогут учащемуся прийти к собственным выводам. Этот подход также успешно применяется в сфере управления. Задавая вопросы, руководитель предоставляет возможность сотруднику обдумать ситуацию и самостоятельно искать решение, принимая во внимание различные контексты.

Наблюдается тенденция, когда педагоги, действуя по привычке, используют наводящие вопросы, содержащие уже «захваченный» правильный ответ. Например, фраза: «Ну вы же понимаете, что вы сейчас должны извиниться?» не создает условий для принятия ответственности. В этом контексте стоит выделить необходимость использования рефлексивных вопросов. Во-первых, такие вопросы акцентируются на исследовании, а не на наличии заранее заданного ответа; их цель заключается в побуждении к самостоятельному анализу со стороны отвечающего. Во-вторых, рефлексивные вопросы являются «открытыми» и подразумевают развернутый ответ, а не простое «да» или «нет».

Примеры открытых вопросов могут включать в себя: «Как вы видите ситуацию?», «Что произошло?», «К каким последствиям это привело?», «Что именно вызывает недовольство?», «Как можно исправить ситуацию?», «Что вы сами готовы сделать?», «Каким вы видите возможное решение?», «Как это решение отразится на окружающих?», «Что можно предпринять, чтобы заручиться поддержкой других?». Эти вопросы свободны от оценки и не нацелены на поиск виноватых.

# Коммуникация между администрацией образовательных организаций и Департаментом образования и науки города Москвы



## Установление понятных «правил игры» в управлении образовательными организациями

Ситуация в управлении рассматривается с различных уровней, и возможности, доступные управленцам более высокого ранга, могут быть недоступны для сотрудников, занимающих более низкие позиции, или же требуют дополнительных согласований. Администрация образовательных учреждений зачастую реагирует на «сигналы сверху», которые формируют тренды и определяют общую стратегию. В условиях, когда правила игры недостаточно ясны, существуют страхи, что инициатива задать вопрос, сообщить о проблеме будет встречена негативно, для школы это обернется санкциями и проверками. Так возникает страх привлечения внимания, что нередко приводит к сокрытию вопросов и проблем, поскольку проще молчать и не рисковать репутацией.

## Поддержка служб примирения в образовательных организациях

Необходимо обеспечить финансовые и иные формы стимулирования для руководителей школьных служб примирения, чтобы поддерживать их активную деятельность и содействовать укреплению психологической безопасности в образовательной среде. Важно также рассмотреть возможность поощрений для сотрудников данных служб за их работу в урегулировании сложных ситуаций, таких как обращения родителей, правонарушения несовершеннолетних, случаи травли и буллинга, а также конфликты между сотрудниками. Кроме того, необходимо обеспечить поддержку директоров опорных площадок, где функционируют службы примирения.

## Развитие компетенций в области восстановительного подхода для участников образовательного процесса

Включение модуля по восстановительному подходу в программы подготовки молодых специалистов, а также в курсы повышения квалификации (или создание отдельного короткого курса) может значительно улучшить качество работы представителей школ. Это может включать модули по восстановительному подходу для:

### **Классных руководителей,**

которые управляют социальным развитием класса, с акцентом на восстановительные практики в управлении дисциплиной и создании классного сообщества.

### **Педагогов-психологов,**

чья роль заключается в психологическом сопровождении образовательного процесса и организации конструктивного взаимодействия между учащимися, их родителями и педагогами.

### **Заместителей директоров по воспитательной работе,**

которые выступают в роли лидеров и организаторов конструктивного взаимодействия в педагогической команде.

### **Социальных педагогов,**

способных выстраивать поддерживающие и ресурсные отношения, а также взаимодействовать с детьми, находящимися в конфликте с законом.

### **Советников по воспитанию,**

которые могут вовлекать не только активных участников, но и тех, кто отстает, в различные образовательные мероприятия, помогая им реализовать свои потребности конструктивным образом и развивать навыки адаптации и новую идентичность для успешного возвращения к учебному процессу.

## **Пошаговая практическая рекомендация: уважительная коммуникация при анализе сложных ситуаций**

### **Формат уважительной коммуникации со стороны специалистов ДОНМ при анализе сложных ситуаций**

В некоторых ситуациях администрация школ ожидает от специалистов Департамента поддержки, понимания и ясности. Важно признать, что как у сотрудников, так и у администрации случаются как преднамеренные, так и непреднамеренные ошибки, но никто не хочет постоянно ощущать себя виноватым, что касается как ошибок, так и порой несправедливых жалоб со стороны родителей.

Формат обсуждения проблемной педагогической ситуации:

#### **1 Начало с положительных примеров.**

Важно начать обсуждение с поддержки и признания успехов директора и его команды, подчеркивая позитивные достижения и ресурсы. Это не исключает обсуждения возникающих трудностей, но помогает создать конструктивную атмосферу, в которой можно открыто говорить о сложностях.

2

### **Уточнение рамок обсуждения.**



На этапе подготовки к разговору следует обозначить конфиденциальность обсуждения, определив, будут ли по итогам выноситься административные решения, каков порядок выступлений, участники и цель встречи, а также кто ведет обсуждение. Конфиденциальный формат, нацеленный на решение проблемы, способствует снижению риска умалчивания и «выноса сора из избы».

3

### **Определение ценностей и стандартов работы.**



В ходе обсуждения следует напомнить участникам о базовых ценностях, таких как «безопасность образовательной среды», «уважение к участникам образовательного процесса» и «качество образования», которые иногда могут быть забыты в повседневной суете.

4

### **Анализ ситуации.**



Необходимо оценить, как каждый участник видит возникшую проблему, какие шаги были предприняты для ее решения и почему они не дали ожидаемого результата.

5

### **Креативный процесс.**



Эффективным инструментом на данном этапе может стать «мозговой штурм», направленный на поиск новых подходов и решений.

6

### **Определение возможностей для администраций.**



Следует обсудить, что именно может быть реализовано самой администрацией командой, а какие виды внешней помощи и поддержки ей необходимы.

7

### **Разработка «дорожной карты».**

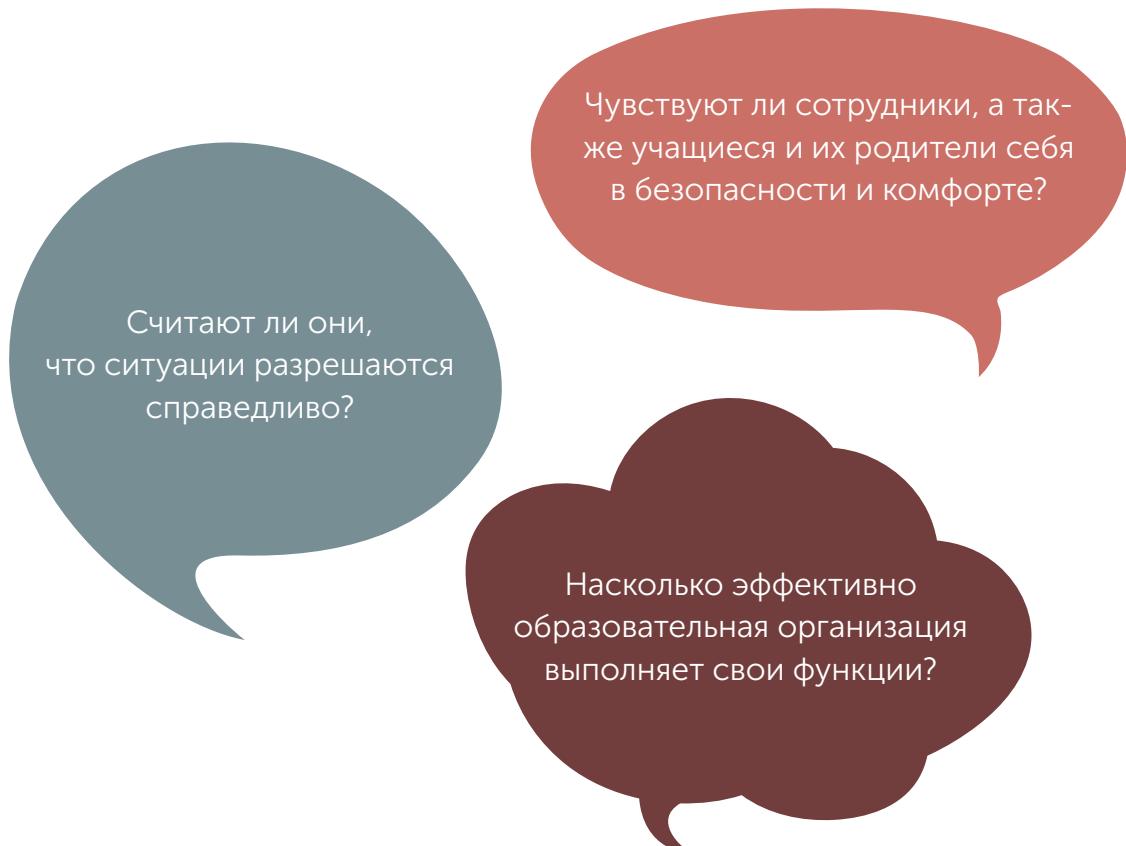


В завершение обсуждения следует составить план действий в ответ на обозначенную проблему, устанавливая сроки, назначая исполнителей и определяя ожидаемые результаты, а также формируя механизмы взаимодействия участников.

При этом важно подчеркнуть, что внешняя помощь не должна заменять действия администрации и решать ситуацию вместо нее. Внешние специалисты могут предложить поддержку и рекомендации, но повседневное взаимодействие и решение вопросов будут по-прежнему возложены на сотрудников школы.

В школах могут возникать сложные, иногда конфликтные ситуации между педагогами и администрацией или среди различных педагогических команд. Такие конфликты негативно сказываются на образовательном процессе, и иногда без вмешательства представителя Департамента образования и науки ситуация не поддается разрешению. Устранение внутреннего конфликта в организации должно способствовать восстановлению работоспособности его участников, что в контексте образовательной организации означает восстановление нормального хода образовательного процесса.

Для глубокого анализа внутренней ситуации в образовательной организации полезно рассмотреть следующие вопросы:



# Коротко о главном

- 1 Важно не только что, но и как, при каких условиях вы говорите. Перед разговором стоит оценить и содержание беседы, основные аргументы своей позиции, и то, каким образом они будут высказаны.
- 2 Устанавливать правила коммуникации лучше заранее, чтобы сделать взаимодействие более прозрачным. В эти правила могут входить правила диалога, роли участников, ограничения (как по формату коммуникации, так и по содержанию).
- 3 Совместная разработка правил, кодексов этики и коммуникации может не только помочь в создании готовых инструкций, к которым можно обращаться в процессе работы, но и послужить поводом для анализа сложных кейсов и сплочения команды школ.
- 4 При общении важно делать сверку ценностей и при необходимости дополнительно согласовать основные из них и определить шаги по их реализации.
- 5 Понимание потребностей участников важно для выстраивания диалога. Не всегда участники диалога осознают свои истинные потребности, и иногда требуется дополнительная работа по их выявлению, но эти усилия позволят сделать коммуникацию более понятной.
- 6 Важно использовать положительный опыт взаимодействия и опираться на имеющиеся ресурсы.
- 7 Оценка уровня доверия в коммуникации и работа над его ростом – отдельная серьезная задача, которая является стратегической.
- 8 Для сотрудников школ актуально повышение квалификации в сфере конфликтологии. Обучение навыкам коммуникации в сложных конфликтных ситуациях и развитие компетенций в области восстановительного подхода поможет ускорить решение сложных коммуникативных задач.
- 9 Сотрудники школы – одна команда, и взаимопомощь играет большую роль в поддержании позитивных условий для коммуникации.
- 10 Коммуникация должна быть справедливой и уважительной вне зависимости от уровней, на которых находятся стороны.

# Исследовательский коллектив



**Миронова Анастасия Валерьевна**

специалист лаборатории городского благополучия и здоровья научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования ГАОУ ВО МГПУ



**Коновалов Антон Юрьевич**

руководитель городской службы примирения городского психолого-педагогического центра ДОНМ



**Нехорошева Елена Владимировна**

заведующий научно-исследовательской лабораторией городского благополучия и здоровья научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования ГАОУ ВО МГПУ, кандидат педагогических наук



**Касаткина Дарья Алексеевна**

научный сотрудник лаборатории городского благополучия и здоровья научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования ГАОУ ВО МГПУ, кандидат психологических наук



**Авраменко Вера Григорьевна**

младший научный сотрудник лаборатории городского благополучия и здоровья научно-исследовательского института урбанистики и глобального образования ГАОУ ВО МГПУ, кандидат психологических наук

# Наши исследования

Дайджесты с результатами исследований ученых МГПУ по актуальным социальным проблемам города и горожан, а также по вопросам обучения и развития детей представлены в разделе «Библиотека» на научно-просветительском портале PRIZMA. Все материалы доступны для скачивания.



## Семейное образование: стоит ли обучать детей вне школы?



Исследование получения школьного образования в форме семейного образования в большом городе

Под ред. Вачковой С. Н., Петряевой Е. Ю.

## Обучение детей: образовательные стратегии в большом городе



Исследование стратегий семей в получении начального, основного и среднего общего образования

Вачкова С. Н., Климов И. А., Миронова А. В., Нехорошева Е. В., Салахова В. Б., Суменкова Ю. И., Федоровская М. Н., Яшина И. А.

## Архитектурный ландшафт города будущего: предпочтения современников



Исследование эстетического восприятия исторических памятников и их архитектурных стилей различными возрастными группами россиян

Рыжов Б. Н., Котова О. В.

## В диалоге с родителями: как мы приходим к взаимному доверию в образовании



Исследование пользовательского опыта родителей во взаимодействии с цифровыми сервисами московской системы образования

Нехорошева Е. В., Касаткина Д. А., Миронова А. В., Енчикова Е. С., Авраменко В. Г., Афанасьева Ю. В.

## Больше чем просто музей: как получить максимум образовательных эффектов



Результаты исследования по проектам «Разработка и апробация модели проведения просветительских мероприятий в системе общего образования г. Москвы в партнерстве с учрежд. культуры» и «Разработка и апробация инструментов музейной коммуникации на основе методологии «умный музей»

Белолуцкая А. К., Жабина Н. Г., Гурин Г. Г., Головина А. В., Гринько И. А., Криштофик И. С., Мкртчян В. А., Щербакова Т. В., Ушакова Е. Г.

## 9 шагов соучаствующего проектирования



Результаты исследования по проекту «Разработка механизмов поддержки соучаствующего проектирования образовательной среды московских школ»

Иванова Е. В., Барсукова Е. М.

## Старт педагогической карьеры: советы молодому учителю



Рекомендации специалистов помогут начинающим педагогам быстрее и легче адаптироваться к новым условиям и уверенно стартовать в профессии

Белолуцкая А. К., Жабина Н. Г.,  
Гурин Г. Г., Головина А. В.,  
Криштофик И. С., Щербакова Т. В.

## Музеи и критическое мышление: запросы, дефициты, инструменты



Сравнительное исследование представлений педагогов, музеиных работников и родителей обучающихся об образовательном потенциале музеиных пространств города

Белолуцкая А. К., Жабина Н. Г.,  
Гурин Г. Г., Головина А. В.,  
Гринько И. А., Криштофик И. С.,  
Мкртчян В. А., Щербакова Т. В.

## Окружающая среда и экологические проблемы: как справиться с тревогой за экологию



Исследование восприятия горожанами окружающей среды: экотревожность и ее преодоление

Касаткина Д. А., Миронова А. В.,  
Нехорошева Е. В., Авраменко В. Г.

## Как люди старшего и пожилого возраста планируют свое будущее



Авторы исследования выявили и описали опыт планирования, практики «стратегирования», мотивационные особенности лиц пенсионного и предпенсионного возраста применительно ко времени выхода на пенсию

Вачкова С. Н., Ермолаева М. В.,  
Истомина А. Г., Климов И. А.,  
Скорик А. А., Салахова В. Б.,  
Соболева Н. В., Филиппов В. Э.,  
Суменкова Ю. И., Федоровская М. Н.

## Школьный спортивный клуб: успех в движении



Результаты исследования по проекту «Разработка материалов по оценке уровня знаний и технологий мотивации обучающихся в области здравоохранение, по продвижению спортивных клубов в ОО как формы продвижения ЗОЖ у обучающихся»

Сененко О. В., Киктева К. С.,  
Асонова Е. А., Романичева Е. С.,  
Калиничева Е. А., Маймистова Д. С.,  
Никитина А. Б.

## О преимуществах использования искусственного интеллекта в школе



Результаты исследования: почему педагоги осторожны с ИИ и какие перспективы он открывает

Асонова Е. А., Сененко О. В.,  
Борусяк Л. Ф.

# «Не кричите на меня!»

Рекомендации по улучшению организационной  
коммуникации в школе

РЕКОМЕНДОВАНО К ПЕЧАТИ УЧЕНЫМ СОВЕТОМ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО  
ИНСТИТУТА УРБАНИСТИКИ И ГЛОБАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГАОУ ВО МГПУ

Московский городской педагогический университет

Россия, Москва, ул. Панфёрова, д. 14.

[research.info@mgpu.ru](mailto:research.info@mgpu.ru)

+7 (499) 132 35 09

Дизайн и вёрстка:

Дымкова О. А.

Некоммерческое партнерство «Авторский Клуб»  
109052, г. Москва, ул. Нижегородская, д. 104, корп. 3.  
[info@author-club.org](mailto:info@author-club.org), [www.author-club.org](http://www.author-club.org)

Электронное издание.

Подписан макет 21.11.2024 г. Формат 60x90/8.

Усл. печ. л. 4,5.



Образование детей предполагает ежедневное взаимодействие между педагогами и родителями, родителями и сотрудниками администрации, администраторами и педагогами. Конфигураций подобного взаимодействия много, и система образования постоянно накапливает практический опыт коммуникации. Однако, несмотря на обширный опыт взаимодействия, разрешения конфликтов, сохраняются и проблемные зоны. Среди них недопонимание интересов различных участников образовательных отношений и отсутствие открытых контактов и многие другие. Эти обстоятельства приводят к использованию тактик, ориентированных на минимизацию личных издержек, что создает противоречия между официальными стратегиями взаимодействия и практическими методами коммуникации в реальной жизни. Не всегда тактики, используемые для облегчения коммуникации для себя, оказываются этичными и корректными: происходит нарушение личных границ, манипулирование и использование средств, которые могут доказать собственную правоту.

Для изучения неочевидных стратегий в коммуникации, особенностей видения партнёров в коммуникации со стороны родителей, педагогов и администраторов весной 2024 года было проведено эмпирическое исследование, результаты которого стали основой настоящих рекомендаций.

Данные рекомендации направлены на оптимизацию существующих коммуникационных практик и предназначены для представителей администрации образовательных организаций, педагогов, сотрудников Департамента образования и науки города Москвы, научного сообщества и родителей.