
Аксиологическая и личностно-ориентированная основа сотрудничества и взаимодействия субъектов образовательной среды

Axiological and Person-Oriented Basis for Cooperation and Interaction of Subjects of the Educational Environment

Тактика и инструменты управления конфликтными ситуациями в учебных подростковых и взрослых группах

Лавринович Е.В.

Московский государственный психолого-педагогический университет (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3255-6492>, e-mail: lavrinovich@mgppu.ru

Лавринович А.Н.

Московский государственный психолого-педагогический университет (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3813-7426>, e-mail: lavrinovichan@mgppu.ru

Статья посвящена описанию тактики поведения, коммуникативных инструментов и роли педагогов, ведущих обучение в группах подростков и взрослых людей, которые, по мнению авторов, позволяют управлять конфликтами, возникающими в учебных группах, и успешно их разрешать, создавая условия для эффективного обучения. Описываются причины возникновения конфликтных ситуаций в учебных группах и обосновывается необходимость переключения педагогом фокуса внимания и усилий с учебной задачи на разрешение конфликтной ситуации в случае ее возникновения. Предлагаются четыре основных правила и тактики поведения педагогов для снижения риска развития конфликтов в учебных группах и при их возникновении, описываются четыре группы коммуникативных умений: управления контактом, активного слушания, конструктивной обратной связи, вербальных техник снижения эмоционального напряжения, владение которыми позволяет педагогу успешно управлять поведением участников группы в конфликтной ситуации. А также обосновывается необходимость сохранения педагогом роли управленца как в период учебной деятельности, так и при разрешении конфликтных ситуаций в группе.

Ключевые слова: обучение, педагог, конфликты, фасилитация, коммуникативные инструменты.

Для цитаты: Лавринович Е.В., Лавринович А.Н. Тактика и инструменты управления конфликтными ситуациями в учебных подростковых и взрослых группах [Электронный ресурс] // Вестник практической психологии образования. 2024. Том 21. № 4. С. 53–61. DOI:10.17759/bppe.2024210405

Tactics and Tools for Conflict Management in Educational Adolescent and Adult Groups

Elena N. Lavrinovich

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3255-6492>, e-mail: lavrinovichev@mgppu.ru

Andrey N. Lavrinovich

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3813-7426>, e-mail: lavrinovichan@mgppu.ru

The article is devoted to the description of behavior tactics, communication tools and role of teachers who teach in groups of teenagers and adults, which, according to the authors, allow them to manage emerging conflicts in study groups and successfully resolve them, creating conditions for effective learning. The causes of conflict situations in study groups are described and the need for the teacher to switch the focus of attention and efforts from the educational task to resolving the conflict situation in case of its occurrence is substantiated. Four basic rules and tactics of teachers' behavior are proposed to reduce the risk of conflicts in study groups and when they arise, four groups of communicative skills are described — contact management, active listening, constructive feedback, verbal techniques to reduce emotional stress, the possession of which allows the teacher to successfully manage the behavior of group members in a conflict situation. It also substantiates the need for the teacher to maintain the role of a manager both during the period of educational activity and in resolving conflict situations in the group.

Keywords: education, teacher, conflicts, facilitation, communication tools.

For citation: Lavrinovich E.N., Lavrinovich A.N. Tactics and Tools for Conflict Management in Educational Adolescent and Adult Groups. *Vestnik prakticheskoi psikhologii obrazovaniya = Bulletin of Practical Psychology of Education*, 2024. Vol. 21, no. 4, pp. 53–61. DOI:10.17759/bppe.2024210405 (In Russ., abstr. in Engl.).

Образовательная деятельность в подавляющем большинстве случаев происходит в виде обучения одним или несколькими педагогами группы обучающихся. Так происходит в школах, вузах, на курсах повышения квалификации или переподготовки, на тренингах и во многих других случаях.

Такой формат обучения обладает многими достоинствами: один преподаватель передает знания и навыки целой группе участников, в группах можно применять интерактивные и тренинговые методы обучения, не только «снабжая» участников знаниями, но и формируя у них навыки и умения, в группе происходит не только профессиональный рост, но и личностный, и т. д.

Однако, для того чтобы обучение в таком формате было успешным, требуется выполнение двух важных условий:

- группа должна быть готова к совместному обучению, быть в таком состоянии, чтобы учебная деятельность была главной, а отношение к педагогу и между членами группы способствова-
-

ли ей или, как минимум, не препятствовали, что, как известно, периодически может происходить и в подростковых, и во взрослых группах;

- педагог, ведущий группу, должен обладать навыками и умениями, необходимыми для того, чтобы с самого начала в группе сформировать такое «настроение», когда ее участники будут готовы и к работе с педагогом, и к совместному обучению, а в дальнейшем успешно управлять группой так, чтобы учебная деятельность оставалась для нее ведущей, процессы групповой динамики были бы управляемыми, помогали бы осуществлению учебной деятельности [5; 7; 9; 13; 15].

Для того чтобы педагогом была успешно достигнута образовательная цель, «в идеале» им — последовательно — должны быть решены следующие задачи:

- должна быть проведена первоначальная «настройка» учебной группы для того, чтобы участники наладили между собой коммуникацию, выстроили отношения и сосредоточились на решении учебной задачи, т. е. в группе должно быть создано состояние готовности к совместному обучению — состояние работоспособности;
- в работоспособной группе должно быть проведено обучение в соответствии с учебным планом, программой, целью обучения; при этом состояние работоспособности должно поддерживаться педагогом на всем протяжении работы группы;
- должно быть выполнено (кратко или в полном объеме) завершение работы группы, когда участники подводят итоги обучения и завершают коммуникацию в группе, свой контакт с педагогом и друг с другом.

Однако на практике эта идеальная схема проведения обучения встречается далеко не всегда, и опытные педагоги это хорошо знают.

Главная причина отклонения от «идеала» при проведении обучения заключается в том, что группы, состоящие из подростков или взрослых участников, могут в какие-то моменты по различным причинам «переключаться» с основной учебной деятельности на «выяснение отношений» в группе. Эти причины могут быть достаточно разнообразными, например, прохождение группой этапа конфронтации, который, кстати говоря, может на протяжении жизни некоторых групп происходить неоднократно, появление новых членов в группе, перераспределение ролей между участниками и многие другие.

Но форма, в которой выражается «переключение» группы на отношения, практически всегда одна и та же — это возникновение либо внутригрупповых конфликтов, либо конфликтов группы с педагогом. В этих ситуациях участники «выключаются» из процессов усвоения знаний и выработки у себя новых навыков и умений и фокусируются на конфликтных отношениях и сопутствующих им переживаниях [8; 12; 16; 17].

В такого рода ситуациях у педагога возникает необходимость фактически сменить «предмет» или направленность своей деятельности — он должен начать налаживать коммуникации и отношения между участниками, чтобы они вновь смогли взаимодействовать друг с другом и с педагогом в рамках решения учебной задачи, а не заниматься обучением.

Менять направленность усилий в случае возникновения конфликтных ситуаций педагогу необходимо еще и потому, что конфликты могут играть не только дестабилизирующую, разрушительную, но и серьезную конструктивную роль, если ими правильно управлять. При умелом управлении группой она может выходить из конфликта более сплоченной и работоспособной, чем была до него [4; 6; 10].

Иными словами, умение управлять группой в конфликтных ситуациях должно быть одной из ключевых компетенций педагогов.

Успешное управление группой в конфликтной ситуации включает в себя, во-первых, правильную тактику поведения педагога, во-вторых, определенный набор инструментов — коммуникативных навыков и умений, которые необходимы ему для успешной реализации этой тактики, а

в-третьих, умение сохранять роль управленца, отвечающего и за успешное завершение возникшей конфликтной ситуации, и за общую результативность проводимого обучения.

Тактика работы с конфликтами и конфликтными ситуациями, с нашей точки зрения, должна включать в себя следующие шаги и правила.

Во-первых, педагогу при проведении обучения в целом желательно избегать развития в группе конфликтных ситуаций, а также не создавать условия и ситуации, провоцирующие развитие конфликтов, чтобы группа максимальное время могла посвящать вопросам обучения. В частности, не использовать упражнения, в которых есть явный соревновательный момент, дискуссии на темы, по которым у участников могут быть устойчивые, но противоположные убеждения. Особенно если период обучения носит краткосрочный характер или разбит на несколько краткосрочных сессий.

Исключение из этого правила могут составлять только ситуации, когда у педагога в процессе работы уже на первом этапе взаимодействия с группой по тем или иным причинам возникает специальная задача — например, подъем сплоченности группы или иные, которые требуют вначале создания, а потом преодоления внутригруппового конфликта.

Во-вторых, в случае их возникновения педагог должен сознательно, целенаправленно переключить свою деятельность и работу группы на разрешение конфликтной ситуации. Игнорирование или «замалчивание» развивающегося в группе конфликта несет в себе серьезные риски развала группы и отказа от обучения части участников или всей группы в целом.

В-третьих, с нашей точки зрения, наилучшие результаты для группы достигаются в том случае, если педагог в этой ситуации становится как бы организатором работы группы по разрешению конфликта, передавая практически полностью группе ответственность за поиск и нахождение способов разрешения возникшей конфликтной ситуации. А не пытается «подсказывать» группе возможные способы разрешения конфликтной ситуации, и тем более не становится на сторону того или иного участника или группы участников. Иными словами, когда педагог не становится стороной конфликта, а остается организатором поиска группой выхода из сложившейся ситуации. Хотя надо сказать, что такое искушение — подсказать членам учебной группы решение, их рассудить и/или наставить — у педагога возникнуть может. Но поддаваться ему, с нашей точки зрения, не стоит, поскольку очень велики риски разрушения группы.

На практике такая линия поведения педагога означает, что он фактически становится фасилитатором, ключевой функцией которого в групповом взаимодействии становится инициирование с помощью вопросов, метафор, других коммуникативных инструментов — процесса осознания группой причин возникновения конфликтной ситуации и обсуждения возможных путей выхода из конфликта. [1; 4; 5; 14; 18].

Если рассмотреть этот процесс более внимательно с психологической точки зрения, то задачей педагога в этой ситуации является помощь участникам в прояснении у себя и других участников образов восприятия конфликтной ситуации и своей идентичности, а в дальнейшем — помощь в осуществлении процесса трансформации этих образов себя и конфликтной ситуации до такого «состояния», когда находятся пути выхода из конфликтной ситуации для продолжения совместной деятельности по обучению [6; 10].

В некоторых случаях группа может активно пытаться все-таки переложить на педагога ответственность за разрешения конфликта, однако искусство управления группой как раз и заключается в том, чтобы не попасть под влияние группы и не включиться в содержательное обсуждение конфликтной ситуации.

Такая тактика поведения педагога может приводить к тому, что группа достаточно длительное время может обсуждать и разрешать конфликт, а не заниматься учебной деятельностью. Однако преимущества этой тактики, как правило, «перекрывают» издержки — группа, взявшая на себя ответственность за разрешение конфликта и разрешившая его, оказывается более сплочен-

ной, более гармоничной и работоспособной, а часто и более продуктивной и креативной, чем до возникновения конфликтной ситуации. Участники, открывшиеся друг перед другом и договорившиеся о правилах и нормах, работают вместе более продуктивно, уровень энергии группы серьезно повышается.

В-четвертых, после преодоления конфликта педагог должен суметь аккуратно и достаточно быстро вернуть группу к выполнению учебных задач, поскольку группа после разрешения конфликта может быть охвачена позитивными переживаниями, энтузиазмом, быть на высоком «энергетическом уровне», склонной к активному неформальному общению участников друг с другом. И задача педагога — с помощью своих специальных инструментов управления группой привести ее в состояние, необходимое для продолжения процесса обучения, — как правило, более спокойное, равновесное, восстановить ориентацию группы на достижение первоначально поставленных целей [2; 3; 11].

Для выполнения этих шагов и правил общей тактики работы с конфликтными ситуациями в рамках образовательного процесса педагог должен владеть определенным коммуникативным инструментарием, позволяющим реализовать функцию управления группой. К наиболее важным из них, с нашей точки зрения, можно отнести следующие «инструменты», необходимые для управления состоянием группы и фасилитации внутригрупповой коммуникации.

Базовым коммуникативным инструментом педагога, безусловно, является умение управлять контактом в группе — устанавливать, развивать, углублять или сворачивать его. При этом следует отметить, что педагогу необходимо уметь поддерживать контакт как с группой в целом, так и с каждым участником в отдельности. Для этого, как правило, используются различные приемы установления контакта, варианты вербальных и невербальных подстроек и «ведений». Особая значимость этого умения педагога проявляется как раз в ситуации конфликта в группе, когда участники охвачены переживаниями, находятся в эмоциональном состоянии. А педагогу, несмотря на это состояние участников, необходимо организовать работу группы для разрешения конфликтной ситуации.

В качестве второго важного инструмента управления коммуникациями в группе и с группой, в том числе и в особенности в конфликтных ситуациях, следует отметить владение техниками активного слушания — вербализациями и вопросами. Вербализации способствуют углубленному пониманию мыслей и чувств членов группы, а открытые и закрытые вопросы позволяют достаточно быстро и точно разобраться во взглядах и переживаниях участников. И тем самым открывают возможность для продолжения коммуникации, необходимой для выработки участниками решений и гармонизации их взглядов [11; 14; 17; 18].

В качестве третьего инструмента, крайне важного для успешного действия педагога в ситуациях конфликтного взаимодействия в группе, следует обозначить навыки правильной, конструктивной обратной связи. Конструктивная обратная связь способствует снижению эмоционального напряжения в конфликтных ситуациях, приводит к переносу фокуса внимания участников на содержание конфликта, к осознанию сути возникших противоречий и поиску возможных вариантов их разрешения. Тогда как нарушение правил конструктивной обратной связи, в свою очередь, может резко ухудшать течение коммуникативных процессов, приводить к нарастанию негативных переживаний участников конфликтной ситуации и усугублению конфликта. Поэтому владение навыками правильной, конструктивной обратной связи является, с нашей точки зрения, обязательной частью компетенции педагогов, ведущих групповое обучение.

И последняя группа коммуникативных навыков и умений, которые, с нашей точки зрения, необходимы для успешного управления конфликтными ситуациями в группах, — это техники регуляции эмоционального напряжения во взаимодействии между участниками. К ним, в первую очередь, относятся вербальные техники, основанные на искусстве слова, когда специально построенные словесные формулировки позволяют изменить восприятие ситуации ее участниками, сде-

лать оценки ситуации участниками более нейтральными, более спокойными, ориентировать участников на «работу» с причинами конфликта.

Владение всеми этими коммуникативными инструментами позволит педагогу успешно управлять возникающими в группах конфликтными ситуациям и организовывать их конструктивное разрешение членами группы.

Для успешного завершения возникшей в группе конфликтной ситуации и результативного обучения не менее важным, чем правильная тактика поведения и развитые коммуникативные навыки, является умение педагога сохранять роль управленца на всем протяжении ведения группы. Конфликтная ситуация в учебной группе всегда в определенной степени является стрессовой для педагога. И от того, насколько педагог в этой ситуации сможет сохранить самообладание и роль управленца, в существенной степени будет зависеть то, насколько успешно ему удастся выбрать правильную тактику поведения с участниками конфликта в учебной группе и использовать имеющиеся у него навыки коммуникации для помощи группе в благополучном разрешении конфликтной ситуации.

Основной умения педагога не поддаваться эмоциям при возникновении конфликтной ситуации в учебной группе и сохранить роль управленца являются:

- во-первых, знание того, что конфликтные ситуации являются естественной составной частью групповых процессов, и знание причин их возникновения. Ведь по мере того, как участники учебной группы знакомятся друг с другом, раскрывают друг перед другом во взаимодействии свои ценности, убеждения, нормы и т. д., могут выявляться противоречия между ними и, как следствие, могут возникать конфликты. И, более того, они могут возникать неоднократно на протяжении «жизни» группы;
- во-вторых, знание того, что при правильном управлении группа, успешно разрешившая конфликтную ситуацию, выходит из нее более сплоченной, более гармоничной, более работоспособной, более энергичной; а не нашедшая разрешения конфликта становится практически не работоспособной;
- в-третьих, внутренняя готовность педагога к тому, что конфликтная ситуация в группе может возникнуть практически в любой момент. Выше мы отмечали, что причины возникновения конфликтных ситуаций в учебной группе могут быть крайне разнообразны — и затруднения в учебной деятельности, и появление новых членов группы, и эффекты групповой динамики, и многие другие. Поэтому наличие такой готовности у педагога позволяет быстро переключить «направленность» своей деятельности с учебной на работу с отношениями в группе;
- в-четвертых, осознание педагогом того, что именно сохранение управленческой и одновременно нейтральной по отношению к конфликтующим сторонам позиции является в существенной степени условием того, что педагог сумеет помочь группе найти конструктивный выход из возникшей конфликтной ситуации.

Наиболее эффективным путем овладения педагогом тактиками поведения в конфликтных ситуациях, необходимыми коммуникативным инструментарием, а также умением сохранять роль управленца на всем протяжении работы с учебными группами, с нашей точки зрения, является направленный тренинг, в котором участники в специально подобранных и организованных ситуациях смогли бы отработать указанные выше роли, тактики, навыки и умения.

Литература

1. Авдеева И.Н., Адонина Л.В. Психолого-педагогические особенности профессионального становления учителя-фасилитатора в условиях модернизации образования // Социально-гуманитарное знание: традиции и инновации: Сборник научных статей. М.: Перо, 2015. С. 3–25.
2. Адонина Л.В., Вишнякова А.В., Кузёма Т.Б. Педагогическая фасилитация и ее составляющие // E-SCIO. 2020. № 9 (48). С. 310–316.

3. Активные и интерактивные образовательные технологии (формы проведения занятий) в высшей школе: Учебное пособие. / Сост. Т.Г. Мухина. Нижний Новгород: ННГАСУ, 2013. 97 с.
4. Базарова Г.Т. Теория и практика создания тренинга. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 302 с.
5. Брель А.К., Артюхина А.И., Жогло Е.Н., Танкабемян Н.А., Складановская Н.Н. Педагог-фасилитатор в парадигме личностно-ориентированной педагогики // Современные наукоемкие технологии. 2021. № 11-1. С. 106–111.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб: Питер, 2018. 576 с.
7. Зильберман М., Ауэрбах К. Активный тренинг: Универсальный подход к обучению. М.: Альпина Паблишерз; Юрайт, 2010. 412 с.
8. Кондрахина Н.Г., Южакова Н.Е. Особенности педагогического менеджмента в управлении конфликтами в рамках иноязычного обучения в неязыковом вузе [Электронный ресурс] // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. № 13 (3). С. 14–20. doi:10.26794/2226-7867-2023-13-3-14-20
9. Корнеева О.Д., Горлова Н.А. Лидерство будущего педагога как способность управлять деятельностью учащихся [Электронный ресурс] // Человеческий капитал. 2022. № 8. С. 144–151. doi:10.25629/НС.2022.08.16
10. Лавринович Е.В. Трансформация образа восприятия конфликта как метод управления: Автореф. дисс. ... канд. социол. наук. М., 1999. 25 с.
11. Остапенко И.А. Интерактивные методы обучения в преподавании психологии профессионального образования [Электронный ресурс] // Современное образование. 2021. № 2. С. 45–52. doi:10.25136/2409-8736.2021.2.34000
12. Сидоренко Е.В. Технологии тренерской работы. Книга для бизнес-тренеров. М.: Synergy Book, 2022. 340 с.
13. Солнцева Н.В. Управление в педагогической деятельности: Учебное пособие. М.: Флинта, 2012. 120 с.
14. Смирнова Т.В. Роль личности преподавателя-фасилитатора в повышении качества высшего образования // Вестник Уральского государственного медицинского университета. 2019. № 2. С. 63–64.
15. Талаш Т.А., Лавринович Е.В. Роль психологического тренинга в подготовке преподавателей для развития активных форм обучения в ВУЗе // Психология и современный мир. Вып. 16. Субъект жизнедеятельности в современном обществе. Материалы Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием (Архангельск, 20 апреля 2023 г.). Архангельск: САФУ, 2023. С. 137–141.
16. Фопель К. Технология ведения тренинга: теория и практика. М.: Генезис, 2013. 272 с.
17. Худяков Е.Е. Организация учебного процесса по гуманитарным дисциплинам в контексте обеспечения качества высшего образования // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 76-1. С. 325–327.
18. Шахматова О.Н. Педагогическая фасилитация: особенности формирования и развития // Новые педагогические исследования. 2006. № 3. С. 118–125.

References

1. Avdeeva I.N., Adonina L.V. Psikhologo-pedagogicheskie osobennosti professional'nogo stanovleniya uchitelya-fasilitatora v usloviyakh modernizatsii obrazovaniya. *Sotsial'no-gumanitarnoe znanie: traditsii i innovatsii: Sbornik nauchnykh statei*. Moscow: Pero, 2015, pp. 3–25. (In Russ.).
2. Adonina L.V., Vishnyakova A.V., Kuzema T.B. Pedagogicheskaya fasilitatsiya i ee sostavlyayushchie. *E-SCIO*, 2020, no. 9 (48), pp. 310–316. (In Russ., abstr. In Engl.).
3. Mukhina T.G. (ed.). Aktivnye i interaktivnye obrazovatel'nye tekhnologii (formy provedeniya zanyatii) v vysshei shkole: Uchebnoe posobie. Nizhny Novgorod: NNGASU Publ., 2013. 97 p. (In Russ.).
4. Bazarova G.T. Teoriya i praktika sozdaniya treninga. Moscow: Olimp-Biznes, 2021. 302 p. (In Russ.).
5. Brel A.K., Artyukhina A.I., Zhoglo E.N., Tankabekyan N.A., Skladanovskaya N.N. Pedagog-fasilitator v paradigme lichnostno-orientirovannoi pedagogiki [Teacher-facilitator in the personality-oriented pedagogy para-

- digm]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii = Modern High Technologies*, 2021, no. 11-1, pp. 106–111. (In Russ., abstr. In Engl.).
6. Grishina N.V. *Psikhologiya konflikta*. Saint Petersburg: Piter, 2018. 576 p. (In Russ.).
 7. Silberman M., Auerbach C. *Aktivnyi trening: Universal'nyi podkhod k obucheniyu [Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips]*. Moscow: Al'pina Pablishez; Yurait, 2010. 412 p. (In Russ.).
 8. Kondrakhina N.G., Yuzhakova N.E. Osobennosti pedagogicheskogo menedzhmenta v upravlenii konfliktami v ramkakh inoyazychnogo obucheniya v neyazykovom vuze [Peculiarities of pedagogical management in conflict management in the framework of foreign language teaching in an extralinguistic university] [Elektronnyi resurs]. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta = Humanitarian Sciences*, 2023, no. 13 (3), pp. 14–20. doi:10.26794/2226-7867-2023-13-3-14-20 (In Russ., abstr. In Engl.).
 9. Korneeva O.D., Gorlova N.A. Liderstvo budushchego pedagoga kak sposobnost' upravlyat' deyatel'nost'yu uchashchikhsya [Leadership of the future teacher as an ability to manage student activities] [Elektronnyi resurs]. *Chelovecheskii kapital = Human Capital*, 2022, no. 8, pp. 144–151. doi:10.25629/HC.2022.08.16 (In Russ., abstr. In Engl.).
 10. Lavrinovich E.V. *Transformatsiya obraza vospriyatiya konflikta kak metod upravleniya: Avtoref. diss. kand. sotsiol. nauk*. Moscow, 1999. 25 p. (In Russ.).
 11. Ostapenko I.A. Interaktivnye metody obucheniya v prepodavanii psikhologii professional'nogo obrazovaniya [Interactive methods in teaching psychology of professional education] [Elektronnyi resurs]. *Sovremennoe obrazovanie = Modern Education*, 2021, no. 2, pp. 45–52. doi:10.25136/2409-8736.2021.2.34000 (In Russ., abstr. In Engl.).
 12. Sidorenko E.V. *Tekhnologii trenerskoi raboty. Kniga dlya biznes-trenerov*. Moscow: Sunergy Book, 2022. 340 p. (In Russ.).
 13. Solntseva N.V. *Upravlenie v pedagogicheskoi deyatel'nosti: Uchebnoe posobie*. Moscow: Flinta, 2012. 120 p. (In Russ.).
 14. Smirnova T.V. Rol' lichnosti prepodavatelya-fasilitatora v povyshenii kachestva vysshego obrazovaniya [The teacher-facilitator personality role in improving the quality of higher education]. *Vestnik Ural'skogo gosudarstvennogo meditsinskogo universiteta = Bulletin of Ural State Medical University*, 2019, no. 2, pp. 63–64. (In Russ., abstr. In Engl.).
 15. Talash T.A., Lavrinovich E.V. Rol' psikhologicheskogo treninga v podgotovke prepodavatelei dlya razvitiya aktivnykh form obucheniya v VUZe. *Psikhologiya i sovremenniy mir. Vyp. 16. Sub"ekt zhiznedeyatel'nosti v sovremennoy obshchestve. Materialy Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchennykh s mezhdunarodnym uchastiem (Arkhangel'sk, 20 aprelya 2023 g.)*. 16. Arkhangelsk: SAFU Publ., 2023, pp. 137–141. (In Russ.).
 16. Vopel K.W. *Tekhnologiya vedeniya treninga: teoriya i praktika [Handbuch für Gruppenleiter]*. Moscow: Genезis, 2013. 272 p. (In Russ.).
 17. Khudyakov E.E. Organizatsiya uchebnogo protsessa po gumanitarnym distsiplinam v kontekste obespecheniya kachestva vysshego obrazovaniya [Organization of the educational process in the humanities in the context of ensuring the quality of higher education]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya = Problems of Modern Pedagogical Education*, 2022, no. 76-1, pp. 325–327. (In Russ., abstr. In Engl.).
 18. Shakhmatova O.N. *Pedagogicheskaya fasilitatsiya: osobennosti formirovaniya i razvitiya. Novye pedagogicheskie issledovaniya = Novye pedagogicheskie issledovaniya*, 2006, no. 3, pp. 118–125. (In Russ.).

Информация об авторах

Лавринович Елена Васильевна

кандидат социологических наук, профессор, заведующий, кафедра индивидуальной и групповой психотерапии, факультет консультативной и клинической психологии, Московский государственный психолого-

педагогический университет (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3255-6492>, e-mail: lavrinovichev@mgppu.ru

Лавринович Андрей Николаевич

кандидат психологических наук, доцент кафедры индивидуальной и групповой психотерапии, факультет консультативной и клинической психологии, Московский государственный психолого-педагогический университет (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3813-7426>, e-mail: lavrinovichan@mgppu.ru

Information about the authors

Elena N. Lavrinovich

PhD in Sociology, Professor, Head, Department of Individual and Group Psychotherapy, Faculty of Counseling and Clinical Psychology, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3255-6492>, e-mail: lavrinovichev@mgppu.ru

Andrey N. Lavrinovich

PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Individual and Group Psychotherapy, Faculty of Counseling and Clinical Psychology, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3813-7426>, e-mail: lavrinovichan@mgppu.ru

Получена 08.08.2024

Received 08.08.2024

Принята в печать 28.10.2024

Accepted 28.10.2024