

DOI: 10.18287/2542-0445-2019-25-1-76-81
УДК 378.12

Дата поступления статьи: 16/I/2019
Дата принятия статьи: 21/II/2019

И.В. Никулина

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© *Никулина Ирина Вячеславовна* – кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры теории и методики профессионального образования, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.
E-mail: nikulinaiv@yandex.ru. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4716-9650>

АННОТАЦИЯ

Процесс реструктуризации образовательных организаций высшего образования, уменьшение учебной нагрузки и, как следствие, сокращение педагогических работников, неблагоприятная организационная культура вуза приводят к повышению уровня деструктивной конфликтности в образовательной среде. Многие конфликты, возникающие в высшей школе, не обходятся без выяснения отношений «на повышенных тонах», отрицательных эмоций, изощренных манипуляций. Поддаваясь эмоциям, участники конфликта еще сильнее его разжигают, вовлекают в него других людей, тем самым расширяя поле конфликта. Однако без конфликтов невозможно себе представить развитие образовательной организации, они энергезируют и мотивируют, способствуют лучшему пониманию проблемы, проясняют отношения, и все это становится возможным только в том случае, если конфликтами управляют и они конструктивно разрешаются.

Актуальность проблемы управления конфликтами в образовательной организации обусловлена необходимостью предупреждения возникновения деструктивных конфликтов, придания неизбежным конфликтным ситуациям конструктивности.

Методы исследования: анализ и синтез научной информации, результатов исследований в области управления конфликтами; обобщение и систематизация фактов и положений; наблюдение за поведением преподавателей вуза в ситуации конфликта.

В статье представлены функции, внешние и внутренние механизмы управления конфликтами в образовательной организации. Опытно-экспериментальная работа заключалась в проектировании системы управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза, ориентированной на выполнение общих функций управления (планирование, организация, мотивация, координация, контроль), состоящей из взаимосвязанных элементов: организационно-управленческого; технологического; документационного обеспечения.

Ключевые слова: конфликты, управление конфликтами, образовательная организация высшего образования, профессорско-преподавательский состав, конфликтологическая компетентность.

Цитирование. Никулина И.В. Управление конфликтами в образовательной организации // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2019. Т. 25. № 1. С. 76–81. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0445-2019-25-1-76-81>.



This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License Which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. (CC BY 4.0)

CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION

© *Nikulina Irina Vyacheslavovna* – Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor of the Department of Theory and Methods of Professional Education, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086 Russian Federation.

E-mail: nikulinaiv@yandex.ru. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4716-9650>

ABSTRACT

The process of educational institutions of higher education restructuring, reducing the academic load and, as a consequence, reducing teachers numbers, the unfavorable organizational culture of a higher education institution lead to an increase of a destructive conflict level in the educational environment. Many conflicts arising in higher education are not complete without clarifying the «high-pitched» relationships, negative emotions, and sophisticated manipulations. Giving in to emotions, the participants of the conflict kindle it more strongly, involve other people in it, thereby expanding the field of conflict. However, without conflicts, it is impossible to imagine the development of an educational organization, they energize and motivate, contribute to a better understanding of problems, clarify relationships, and all this becomes possible only if conflicts are managed and constructively resolved. The urgency of the problem of conflict management in an educational organization is due to the need to prevent the occurrence of destructive conflicts, to make inevitable conflict situations constructive.

Research methods: analysis and synthesis of scientific information, research results in the field of conflict management; generalization and systematization of facts and provisions; observation of the behavior of university teachers in a conflict situation.

The article presents the functions of external and internal mechanisms for managing conflicts in an educational organization. Experimental work consisted in designing a conflict management system among the faculty of the university focused on the implementation of general management functions (planning, organization, motivation, coordination, control), consisting of interrelated elements: organizational and managerial; technological; documentation support.

Key words: conflicts, conflict management, educational organization of higher education, faculty, conflictological competence.

Citation. Nikulina I.V. *Upravlenie konfliktami v obrazovatel'noi organizatsii* [Conflict management in educational organization]. *Vestnik Samarskogo universiteta. Istorii, pedagogika, filologiya* [Vestnik of Samara University. History, pedagogics, philology], 2019, Vol. 25, no. 1, pp. 76–81. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0445-2019-25-1-76-81> [in Russian].

Введение

В условиях изменений, происходящих в сфере высшего профессионального образования, направленных на повышение доступности качественного образования, на достижение российской высшей школой мирового уровня, каждая образовательная организация ставит перед собой инновационные стратегические цели: быть конкурентоспособной, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. В дорожной карте Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева отражена стратегическая цель вуза – стать ведущим мировым научно-образовательным центром, создать среду, способствующую формированию исследователей, конструкторов, инноваторов, лидеров производств. Достижение стратегической цели вуза становится возможным только в случае объединения усилий научно-педагогических работников и недопущения проявлений деструктивной конфликтности в образовательной среде.

Слияние кафедр, сокращение численности профессорско-преподавательского состава вузов, снижение учебной нагрузки неизбежно приводят к повышению уровня конфликтности в образовательной организации, что негативно отражается на ее конкурентоспособности, на качестве процесса профессиональной подготовки студентов, влечет за собой снижение количества проведенных совместных исследований и совместных публикаций, понижается уровень удовлетворенности трудом работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава.

В сложившихся условиях объективной необходимостью становится разработка системы управления конфликтами в образовательной организации. Умение управлять конфликтами становится важным инструментом в деятельности руководителя учебного подразделения, преподавателя, так как осознанное применение соответствующих методов и приемов позволяет сохранять и развивать со-

вместные исследовательские проекты, трудовой коллектив образовательного учреждения; способствует повышению уровня конфликтологической компетентности преподавателей.

Степень разработанности проблемы

В психологической, педагогической литературе представлены методологические аспекты управления конфликтами в сфере трудовых отношений [Гришина 2008; Захарчук 2006; Калмыкова, Соловова 2013, 2014; Шейнов 2014], описаны специфика и особенности конфликтов, возникающих в процессе педагогической деятельности [Куприянов 2011; Никулина 2016], обозначены причины конфликтов в образовательной организации [Никулина, Соловова 2018], раскрыты механизмы формирования конфликтологической компетентности [Лешер, Яббарова 2010; Никулина, Соловова 2018], представлен алгоритм психолого-педагогического сопровождения преподавателей и студентов в ситуации конфликта [Игнатова 2015].

Теоретический анализ литературы показал, что проблема управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений получила достаточную теоретическую проработку, однако вопросу управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза не уделяется должного внимания, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на решении практических задач, связанных с деструктивной конфликтностью персонала образовательной организации, негативно влияющей на достижение стратегических целей вуза, качество образовательного процесса, уровень удовлетворенности трудом работников, занимающих должности профессорско-преподавательского состава. В связи с этим актуальной становится задача проектирования системы, обеспечивающей эффективное управление конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательной организации высшего образования.

Результаты исследования

Процесс управления конфликтами, возникающими в среде профессорско-преподавательского состава образовательной организации, предполагает выполнение специально организованной, целенаправленной деятельности, направленной на достижение разрешения конфликта. Установка на то, что конфликтом можно управлять, избавляет участников образовательного процесса от представлений о фатальности, неизбежности конфликта, о его стихийном развитии. Она мотивирует на поиск средств и методов сознательного воздействия на конфликт, помогает использовать конфликт как условие развития педагогической системы.

Управлять конфликтами можно с помощью внешних и внутренних механизмов регуляции. Внешние механизмы представляют собой различные институциональные структуры, регулирующие конфликты как между работниками образовательной

организации и обществом, так и внутри самого вуза средствами правовой и социальной защиты, медиаторской деятельности, работы комиссий по регулированию социально-трудовых отношений.

Внутренние механизмы управления конфликтами включают в себя индивидуальные и групповые стратегии разрешения противоречий, составляющих основу конфликта. Технология управления конфликтом изнутри – это совокупность методов психологического сдерживания, направленная на организацию конструктивного взаимодействия субъектов конфликта, через самоконтроль эмоций и соблюдение норм организационной культуры и этики деловых отношений.

Управление конфликтом должно осуществляться на всех стадиях его развития посредством выполнения следующих функций: предвидения, профилактики, организации управления, урегулирования, оценки последствий конфликта и подведения итогов.

Проектирование системы управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета осуществлялось на основе системного подхода, рассматривающего процесс управления конфликтами как систему, состоящую из совокупности элементов.

Данная система ориентирована на выполнение общих функций управления (планирование, организация, мотивация, координация, контроль) и состоит из взаимосвязанных элементов: организационно-управленческого; технологического; документационного обеспечения (см. рис.).

Процесс планирования предполагает определение оперативных и стратегических целей управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза; поиск необходимых ресурсов для применения технологии управления конфликтами; разработку концептуальной базы технологии управления конфликтами; формирование стратегических и тактических планов мероприятий, направленных на профилактику конфликтов, возникающих в среде профессорско-преподавательского состава вуза.

Технология управления конфликтами представляет собой совокупность методов, приемов, средств, оказывающих целенаправленное воздействие на процесс конфликта и влияющих на его последствия [Соловова, Никулина, Новоселова, Санько 2017].

Функция организации в управлении конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава образовательной организации находит отражение в поиске необходимых ресурсов (персонал, материал, оборудование, денежные средства); в делегировании полномочий по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза; в формировании конфликтной комиссии по управлению конфликтами.

Функция мотивации предполагает разработку системы мотивации персонала образовательной организации на выбор антиконфликтного поведе-



Рис. 1. Система управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета

Figure. The system of conflict management among the faculty of Samara University

ния в трудовом коллективе; экономического и морального стимулирования деятельности по управлению конфликтами; формирование конструктивной организационной культуры образовательной организации; создание благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности директоров институтов, деканов, заведующих кафедрами и преподавателей.

Реализация координирующей функции предполагает анализ результатов психологической диагностики, отчетов, аналитических материалов по управлению конфликтами в образовательной организации; обсуждение возникающих проблем управления конфликтами на совещаниях; проведение различных мероприятий, направленных на управление конфликтами (тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и др.); анкетирование участников образовательного процесса в целях осуществления диагностики: причин конфликтов; уровня конфликтности; стратегий поведения в конфликте и т. д.

Функция контроля предполагает учет и анализ выполнения всех программ и мероприятий по управлению конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава вуза; выявление причин отклонений от плана мероприятий по управлению конфликтами; оценку социально-экономической эффективности мероприятий по управлению конфликтами; корректировку системы управления конфликтами.

Целями системы управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета являются сохранение и поддержание среднего возраста кадрового состава образовательной организации; повышение уровня конкурентоспособности кадрового потенциала вуза; формирование у кадрового потенциала вуза командной компетенции для реализации самых разных задач и проектов по наиболее важным мультидисциплинарным направлениям образования, науки и инноваций; формирование конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного

ятного морально-психологического климата в коллективе организации.

Выводы. Система управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета должна строиться на основе данных диагностики уровня конфликтности и стрессогенности организационной среды; диагностики существующих в организации методов, форм и элементов системы управления конфликтами; диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики, формирования навыков конструктивного разрешения конфликтов [Соловова, Никулина, Новоселова, Санько 2017].

Система управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета должна отражаться в кадровой политике в области управления конфликтами и призвана решать следующие задачи: определение экономических, социальных целей управления конфликтами; анализ стратегии развития образовательной организации и стратегии управления человеческими ресурсами; формирование стратегических направлений и принципов конфликтологической деятельности; определение целей и задач по разработке и внедрению программ профилактики, конструктивному разрешению конфликтов; разработку модели конфликтологической компетентности преподавателей; осуществление мониторинга результатов и корректировку системы управления конфликтами.

Система управления конфликтами в среде профессорско-преподавательского состава Самарского университета представляет собой информационно-управляющую систему, основное назначение которой заключается в своевременной, эффективной профилактике, регулировании и разрешении конфликтов, предотвращении их дисфункциональных последствий.

Библиографический список

Гришина 2008 – Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 544 с.

Захарчук 2006 – Захарчук Л.А. Управление конфликтами в системе образования: дис. ... канд. социол. наук. М., 2006. 244 с. URL: <http://www.dslib.net/sociologia-upravlenia/upravlenie-konfliktami-v-sisteme-obrazovaniya.html>.

Игнатова 2015 – Игнатова Е.С. Психолого-педагогическое сопровождение преподавателей и студентов в конфликте: дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2015. 258 с. URL: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-07/dissertaciya-psihologo-pedagogicheskoe-soprovozhdenie-prepodavateley-i-studentov-v-konflikte>.

Калмыкова, Соловова 2013 – Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник СамГУ. 2013. № 1 (102). С. 171–176. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19120076>.

Калмыкова, Соловова 2014 – Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации // Вестник СамГУ. 2014. № 8 (119). С. 206–212. URL: <http://journals.ssau.ru/index.php/eco/article/view/5570>.

Куприянов 2011 – Куприянов Р.В. Межличностные конфликты в диаде преподаватель – студент: монография. Казань: КНИТУ, 2011. 196 с. URL: http://window.edu.ru/resource/330/77330/files/Kuprijanov_Konflikt.pdf.

Лешер, Яббарова 2010 – Лешер О.В., Яббарова Л.В. Конфликтологическая компетентность преподавателя вуза как педагогическое условие эффективного управления педагогическими конфликтами // Вестник ЧГПУ. 2010. №7 С. 170–177. URL: ftp://ftp.cspu.ru/upload/archiv-vestnik/2010/2010_7.pdf.

Никулина 2017 – Никулина И.В. Преподаватель университета как субъект управления педагогическими конфликтами // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2017. Т. 23. № 4. С. 40–43. URL: <http://journals.ssau.ru/index.php/hpp/article/view/5477>. DOI: <http://dx.doi.org/10.18287/2542-0445-2017-23-4-40-43>.

Никулина 2016 – Никулина И.В. Феноменология педагогических конфликтов // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2016. № 1. С. 82–86. URL: <http://journals.ssau.ru/index.php/hpp/article/view/4186>.

Никулина, Соловова 2018 – Никулина И.В., Соловова Н.В. Конфликты в вузовской среде: анализ причин возникновения // Alma mater (Вестник высшей школы). 2018. № 11. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.20339/AM.11-18.062>.

Никулина, Соловова 2018 – Никулина И.В., Соловова Н.В. Формирование конфликтологической компетентности преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. № 2. С. 95–102. URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1278>.

Соловова, Никулина, Новоселова, Санько 2017 – Соловова Н.В., Никулина И.В., Новоселова О.В., Санько А.М. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений: монография. Самара: Издательство СНЦ РАН, 2017. 322 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32396982>.

Шейнов 2014 – Шейнов В.П. Управление конфликтами. СПб.: Питер, 2014. 770 с.

References

Grishina 2008 – Grishina N.V. *Psikhologiya konflikta. 2-e izd.* [Psychology of a conflict. 2nd edition]. SPb.: Piter, 2008, 544 p. [in Russian].

Zaharchuk 2006 – Zaharchuk L.A. *Upravlenie konfliktami v sisteme obrazovaniya: dis. ... kand. sociol. nauk* [Conflict management in the education system: Candidate's of Sociological Sciences thesis]. M., 2006, 244 p. Available at: <http://www.dslib.net/sociologia-upravlenia/upravlenie-konfliktami-v-sisteme-obrazovaniya.html> [in Russian].

- Ignatova 2015 – Ignatova E.S. *Psikhologo-pedagogicheskoe soprovozhdenie prepodavatelei i studentov v konflikte: dis. ... kand. psikh. nauk* [Psychological and pedagogical support of teachers and students in conflict: Candidate's of Psychological Sciences thesis]. SPb., 2015, 258 p. Available at: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-07/dissertaciya-psihologo-pedagogicheskoe-soprovozhdenie-prepodavateley-i-studentov-v-konflikte> [in Russian].
- Kalmykova, Solovova 2013 – Kalmykova O.Yu., Solovova N.V. *Effektivnoe upravlenie konfliktami v sotsialno-trudovykh otnosheniyakh* [Effective conflict management in social and labor relations]. *Vestnik SamGU* [Vestnik of Samara State University], 2013, no. 1 (102), pp. 171–176. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19120076> [in Russian].
- Kalmykova, Solovova 2014 – Kalmykova O.Yu., Solovova N.V. *Organizatsionno-metodicheskie aspekty upravleniya konfliktami v sisteme sotsial'no-trudovykh otnoshenii v organizatsii* [Organizational and methodological aspects of management of conflicts in the system of social and labor relations in the organization]. In: *Vestnik SamGU* [Vestnik of Samara State University], 2014, no. 8 (119), pp. 206–212. Available at: <http://journals.ssau.ru/index.php/eco/article/view/5570> [in Russian].
- Kupriyanov 2011 – Kupriyanov R.V. *Mezhlichnostnye konflikty v diade prepodavatel' – student: monografiya* [Interpersonal conflicts in the dyad «teacher – student»: monograph]. Kazan: KNITU, 2011, 196 p. Available at: http://window.edu.ru/resource/330/77330/files/Kuprijanov_Konflikt.pdf [in Russian].
- Leshner, Yabbarova 2010 – Leshner O.V., Yabbarova L.V. *Konfliktologicheskaya kompetentnost' prepodavatelya vuza kak pedagogicheskoe uslovie effektivnogo upravleniya pedagogicheskimi konfliktami* [Higher Educational Establishment Teacher's Conflictological Competence as a Pedagogical Condition of the Pedagogical Conflicts Effective Management]. *Vestnik ChGPU* [Herald of Chelyabinsk State Pedagogical University], 2010, no. 7, pp. 170–177. Available at: ftp://ftp.cspu.ru/upload/archiv-vestnik/2010/2010_7.pdf [in Russian].
- Nikulina 2017 – Nikulina I.V. *Prepodavatel' universiteta kak sub'ekt upravleniya pedagogicheskimi konfliktami* [Teacher of the university as a subject of management of pedagogical conflicts]. *Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya* [Vestnik of Samara University. History, pedagogics, philology], 2017, Vol 23, no. 4, pp. 40–43. Available at: <http://journals.ssau.ru/index.php/hpp/article/view/5477>. DOI: <http://dx.doi.org/10.18287/2542-0445-2017-23-4-40-43> [in Russian].
- Nikulina 2016 – Nikulina I.V. *Fenomenologiya pedagogicheskikh konfliktov* [Phenomenology of pedagogical conflicts]. *Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya* [Vestnik of Samara University. History, pedagogics, philology], 2016, no. 1, pp. 82–86. Available at: <http://journals.ssau.ru/index.php/hpp/article/view/4186> [in Russian].
- Nikulina, Solovova 2018 – Nikulina I.V., Solovova N.V. *Konflikty v vuzovskoj srede: analiz prichin vozniknoveniya* [Conflicts in university environment: analysis of causes of initiation]. *Alma Mater (Vestnik Vysshey Shkoly)* [Alma Mater (Higher School Herald)], 2018, no. 11. pp. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.20339/AM.11-18.062> [in Russian].
- Nikulina, Solovova 2018 – Nikulina I.V., Solovova N.V. *Formirovanie konfliktologicheskoi kompetentnosti prepodavatelya vuza* [Formation of conflict management competence of a university teacher]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2018. no. 2, pp. 95–102. Available at: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1278> [in Russian].
- Solovova, Nikulina, Novoselova, Sanko 2017 – Solovova N.V., Nikulina I.V., Novoselova O.V., Sanko A.M. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniya personalom obrazovatel'noi organizatsii vysshego obrazovaniya v usloviyakh institutsionalnykh izmenenii: monografiya* [Innovative technologies of personnel management of educational institutions of higher education in the context of institutional changes: monograph]. Samara: Izdatel'stvo SNTs RAN, 2017, 322 p. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32396982> [in Russian].
- Sheinov 2014 – Sheinov V.P. *Upravlenie konfliktami* [Conflict Management]. SPb.: Piter, 2014, 770 p. [in Russian].