



МОНИТОРИНГ ОБРАЗОВАНИЯ / MONITORING OF EDUCATION

УДК 378:316.48

DOI: 10.15507/1991-9468.091.022.201802.274-289



Конфликтогенные факторы образовательной деятельности в высших учебных заведениях: принципы и методы организации мониторинга

*Г. П. Артемов, А. В. Алейников, А. Г. Пинкевич**
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
г. Санкт-Петербург, Россия,
* pinkevich.a@yandex.ru

Введение. Анализ современной научной российской литературы выявил фрагментарность исследования указанной проблематики и явную недостаточность методологического обоснования разработки эффективных и практических стратегий управления конфликтами и программ регулирующего воздействия на конфликтные ситуации в образовательном процессе. Целью статьи является разработка теоретико-методологического инструментария конфликтологической диагностики высших учебных заведений и модели мониторинга конфликтогенных факторов в современных университетах.

Материалы и методы. Методологической базой исследования являются основные положения современной теории организационного конфликта. Использовались количественные методы, позволяющие получать репрезентативные данные о конфликтных ситуациях в подразделениях вуза и качественные методы, выявляющие мотивацию поведения в конфликтных ситуациях. Для статистической обработки данных применялся пакет для анализа данных SPSS for Windows 13.0.

Результаты исследования. Представлены основные характеристики и классификация различных видов конфликтов в образовательном процессе, проанализированы его конфликтогенные детерминанты. На основе методологии анализа социальных конфликтов авторами обосновывается классификация субъектов образовательного процесса на несколько групп. Обоснована необходимость проведения конфликтологических мониторингов с целью прогнозирования, управления и минимизации деструктивных последствий конфликтов; определен перечень показателей, позволяющих оценивать факторы конфликтогенности образовательного процесса.

Обсуждение и заключения. Практическая значимость исследования состоит в том, что применение мониторинга позволяет получить валидные результаты реальной картины конфликтов как необходимого компонента эффективного управления университетом. Материалы статьи могут представлять интерес не только для исследователей проблем управления конфликтами в современном университете, но и для менеджмента высших учебных заведений. Результаты исследования будут способствовать разработке конкретных решений по развитию системы образования как инструмента формирования ценностей солидарности и социально-политической устойчивости современного российского общества.

Ключевые слова: конфликтогенный фактор, конфликт, высшее учебное заведение, образовательная деятельность, мониторинг, показатель конфликтогенности

Благодарности: авторы признательны анонимным рецензентам за подробный анализ статьи, высказанные ценные замечания и комментарии, которые внесли существенный вклад в подготовку окончательного варианта рукописи.

Для цитирования: Артемов Г. П., Алейников А. В., Пинкевич А. Г. Конфликтогенные факторы образовательной деятельности в высших учебных заведениях: принципы и методы организации мониторинга // Интеграция образования. 2018. Т. 22, № 2. С. 274–289. DOI: 10.15507/1991-9468.091.022.201802.274-289

Conflict-Generating Factors of Educational Activities in Higher Education: Principles and Methods of Monitoring

G. P. Artemov, A. V. Aleinikov, A. G. Pinkevich*
 St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia,
 *pinkevich.a@yandex.ru

Introduction. The article explores the conflict-related nature of educational activity. Analysis of modern scientific literature in Russia has revealed the fragmented nature of the study of this issue and the lack of a methodological foundation for the development of effective and practical conflict management strategies and programmes for regulating the impact on conflict situations in the educational process. The purpose of the article is to develop a theoretical and methodological tool for conflict diagnosis of modern higher education institutions and a model for monitoring conflict factors in modern institutions of higher learning.

Materials and Methods. The methodological basis of the study are fundamental principles of the current theory of organisational conflicts, the development of procedures and technologies for their resolution in the educational process, including management decisions making. The proposed model for monitoring educational activities was tested at St. Petersburg State University using quantitative and qualitative methods of research.

Results. It is substantiated that conflicts arising during the implementation of educational activities can lead to serious negative consequences, the removal of which requires considerable resources and time. The main characteristics and classification of various types of conflicts in the implementation of educational activities are singled out, the conflict determinants of the educational process as well as the relationships between students and teachers are investigated. In the empirical part of the work, basic principles and methods for organising conflictological monitoring of educational activity and requirements for its instruments are proposed. The use of monitoring allows to obtain valid results of a real picture of conflicts as an essential component of the effective work of the university.

Discussion and Conclusions. A list of indicators has been determined, which makes it possible to assess the factors of conflict in the educational process. The authors make a conclusion about the need for conflict monitoring as an integral part of the management of the educational process, aimed at obtaining timely, relevant and objective information about conflict and conflict in higher education institutions and improving the quality of management. The results of the study will contribute to the development of specific solutions for the development of the education system as a tool for the formation of solidarity and socio-political stability values of modern Russian society.

Keywords: conflict-generating factor, conflict, higher education institution, education, monitoring, conflict indicator

Acknowledgments: The authors are grateful to the anonymous reviewers for the detailed analysis of the article, the valuable comments made a significant contribution to the preparation of the final version of the manuscript.

For citation: Artemov G.P., Aleinikov A.V., Pinkevich A.G. Conflict-Generating Factors of Educational Activities in Higher Education: Principles and Methods of Monitoring. *Integratsiya obrazovaniya* = Integration of Education. 2018; 22(2):274-289. DOI: 10.15507/1991-9468.091.022.201802.274-289

Введение

В последние годы наблюдается возрастающий интерес к теоретическим исследованиям и прикладным разработкам моделей, а также проблемам образовательной деятельности. Со степенью внимания отечественных авторов к проблематике содержания и последствий реформирования российской системы высшего образования вряд ли может соперничать какая-либо другая

область академических исследований и общественных дискуссий. Аналитика образования постоянно вписывает себя в жизненный ландшафт на «входе» или «выходе» в контекст социальных трансформаций, которые представляют, по Р. Коллинзу, «запутанный многосторонний процесс конфликта на нескольких фронтах»¹.

Следуя методологии философа Н. С. Розова, представляется целесо-

¹ Коллинз Р. Четыре социологических традиции. М. : Территория будущего, 2009. 320 с.



образным в аналитической оптике рассматривать образование в качестве многомерной сферы, выделять ценностные, исторические, целевые (функциональные), институциональные, содержательные, технологические, кадровые (финансовые), транзитные (переходные) аспекты². Однако даже при таком поливариантном подходе вне рассмотрения остается такой тематический комплекс, как конфликтологический анализ образовательного процесса.

В исследовательской литературе по управлению в образовательных организациях конфликт рассматривается как свидетельство их деформаций или неудач со стороны руководства. В академическом дискурсе исследований проблем современного образования нет единого мнения относительно ключевых параметров проблематики образовательной деятельности высших учебных заведений, ее компонентов, показателей, последствий и конфликтогенных факторов [1]. Между тем принципиально значимым является ответ на вопрос: каковы параметры нового управления в университетах в современных условиях реформ высшего образования?

Авторы полагают, что это «новое управление» должно включать в себя понимание неизбежности и универсальности конфликта в университетских структурах и обладать теоретико-методологическим инструментарием конфликтологической диагностики.

В современных зарубежных разработках конкретных подходов к образовательному процессу, в которых конфликт воспринимается как «образ жизни в университетах», особое внимание уделяется методологической постановке вопроса о выделении базового принципа валидного научного рассуждения – концептуальной оптике конфликта как борьбы между различными, иногда несовместимыми базовыми интересами субъектов образовательного процесса³.

Этим обусловлена актуальность исследования, целью которого является создание теоретико-методологической и методической основы для осуществления мониторинга конфликтогенных факторов в современных высших учебных заведениях. В свою очередь, постановка такой задачи предполагает определение теоретико-методологической позиции в отношении содержательного понимания сущности и структуры конфликтов в образовательной деятельности.

Обзор литературы

Исследование многообразных аспектов конфликтогенности образовательной деятельности и программ регулирующего воздействия на конфликтные ситуации в вузах – одно из перспективных и динамично развивающихся направлений современной науки. Реализация данных исследовательских стратегий требует обращения к методологическим посылкам организационной конфликтологии, поскольку, несмотря на определенную автономию, исследовательские программы изучения конфликтов образовательного процесса и организационных конфликтов имеют общие теоретические проблемы.

При всей вариативности методологических приоритетов фактически во всех современных работах в области изучения конфликтов в организациях наиболее теоретически продвинутыми считаются следующие компоненты. Во-первых, ориентация на системные аспекты управления конфликтами с особым акцентом на интегративность организационных связей. Это актуализирует проблему комплексного описания динамики возникновения организационных конфликтов и преодоления ограниченности исследований, в которых образовательные организации рассматривались как гармоничные и кооперативные структуры, а конфликты представлялись как некие aberrации и вспыш-

² Розов Н. С. Идеи и интеллектуалы в потоке истории: макросоциология философии, науки и образования. Новосибирск : Манускрипт, 2016. 344 с.

³ Models of secondary education and social inequality: An international comparison. Edward Elgar Publishing, 2016. 456 p.

ки, которые должны быть разрешены лишь путем прямых вмешательств [2]. Во-вторых, симптоматично оформление в конфликтологических исследованиях направления, концептуализирующего организационный конфликт в терминах социальной сложности. Подобные теоретические установки существенно обогащают предметную область исследований, поскольку нацеливают на рассмотрение организационного конфликта как интерактивного процесса, проявляющегося в несовместимости, несогласии или диссонансе внутри или между социальными объектами (т. е. индивидуумом, группой, организацией). Данный подход лежит в русле интегративного анализа конфликта через распознавание несовместимых предпочтений, интересов и целей, а не только дефектов организационной деятельности [3]. В-третьих, следует отметить возрастающий интерес к повышению эффективности конфликтологического обучения современных организаций. Выявление потенциала разработки продуктивных стратегий управления конфликтами на макроуровне, а не только методов их разрешения, избегания, минимизации или прекращения продолжает, как подчеркивается в современной литературе, оставаться теоретической и методологической проблемой [4]. В-четвертых, помимо изучения данных основных вопросов, связанных с организационным конфликтом, значительный интерес представляет артикуляция специфики условий или детерминант конфликта, его внутренней динамики и зависимости от «этического урегулирования и управления» функциональных или патологических эффектов конфликта [5].

Между тем содержательная разработка и практика использования категориального аппарата достаточно сложной и развитой методологии организационной конфликтологии нечасто попадает

в поле зрения исследователей образовательных процессов. Рассматривая методологические проблемы социологического наблюдения современного университета, известные российские исследователи А. Филиппов и Д. Куракин специально артикулируют исследовательскую проблему: «Посмотрим, например, на особый род конфликтов в современной университетской жизни. Они редко удостоиваются внимательного изучения, смешиваясь с рутинной повседневной жизнью студентов, преподавателей и прочих обитателей университета. Если к тому же завеса непонимания пролегает вдоль привычных границ, вроде тех, что разделяют студентов и преподавателей, стороны вообще не склонны проблематизировать возникающие недоразумения, относя их на счет заблуждений своих оппонентов»⁴.

Несмотря на кажущееся многообразие подходов к исследованию конфликтов в университетах, проблематика большинства работ тяготеет к двум доминирующим моделям [6]. Первая из них рассматривает университеты в качестве защитника социальной интеграции и стабильности. Очевидно, что с таких позиций конфликт интерпретируется как разрушительный для организаций образования, призванных избегать конфликтов или, там, где они уже проявились, «подавлять и обезвреживать».

Более предпочтительной кажется исследовательская артикуляция П. Бурдые, который, предлагая разорвать с примиренческой позицией рассмотрения высшего образования как своего рода «царства целей», рассматривал его как «место конкурентной борьбы, специфической ставкой в которой является монополия на научный авторитет, определяемый как техническая способность и – одновременно – как социальная власть»⁵. Принципиально важной представляется теоретическая посылка,

⁴ Куракин Д., Филиппов А. Возможность корпорации: к социологическому описанию университета [Электронный ресурс] // Неприкосновенный запас. 2006. № 4–5. URL: <http://magazines.russ.ru/nz/2006/48/ku22.html> (дата обращения: 03.04.2017).

⁵ Бурдые П. Поле науки // Социальное пространство: поля и практики. СПб. : Алетей ; М. : Институт экспериментальной социологии, 2007. 576 с.



согласно которой наличие академических надстроек не означает, что образовательные учреждения свободны от конфликтов⁶. Эта точка зрения основана на предположении, что университеты, благодаря своей природе, сложной и уникальной структуре, внутренним связям, смеси горизонтальных и вертикальных элементов полномочий, принятия решений и отчетности, являются подходящей питательной средой, прекрасной почвой для конфликтов и споров [7]. Поэтому можно признать вполне убедительными аргументы исследователей, указывающих, что конфликт является необходимым компонентом эффективной работы любого университета, а его отсутствие неизбежно указывает на стагнацию [2].

Широкое распространение получила также стратегия анализа конфликта (напряженности) «академической идентичности», возникающего, с одной стороны, из-за давления на академическую свободу принципов корпоративного управления [8], а, с другой – на основе конкуренции управленческих (экономико-частных) и академических (либерально-социальных) систем ценностей в университетах [9].

Как отмечает Н. С. Розов, при анализе структурных компонент и стратегий управления конфликтами в университетах можно выделить «патриотически-государственный» и «западническо-либеральный» взгляды. Первый акцентирует внимание на «централизованную бюрократию, рассматривая конфликты как следствия либо деструктивных враждебных происков, ... либо как борьбу здоровых сил против засевших в структурах управления врагов». Вторая

точка зрения, напротив, придерживается политического и конфликтного взгляда на университетскую организацию⁷.

Изучение специфики конфликтного характера образовательного процесса предполагает обращение к базовой логике выделения моделей образовательной деятельности [10; 11].

С точки зрения общих методологических принципов, различают политическую модель Дж. Болдриджа⁸, коллегиальную Дж. Милета и П. Гудмана⁹, иерархическую модель Г. Строупа¹⁰ и анархическую модель образовательной деятельности М. Коэна и Дж. Марча¹¹. Они различаются по целям, способам реализации власти и методам координации. Достоинства и недостатки данных моделей, не существующих в чистом виде, убедительно представлены в работе А. А. Пановой [12].

Основной смысл этой классификации применительно к рассматриваемой нами проблематике заключается в необходимости и важности конкретного анализа особенностей и природы существующих конфликтов, выработки процедур и технологий их разрешения в образовательном процессе, с учетом переговорных возможностей всех акторов, в том числе при принятии управленческих решений. В связи с этим резонным представляется вопрос о методах управления конфликтом в образовательном процессе. С точки зрения авторов статьи, целесообразно использовать методологические интенции Д. Кирквуда, полагающего, что сам по себе конфликт является нейтральным, а его положительные или отрицательные последствия определяются тем, как он управляется¹². В современной литературе особое вни-

⁶ Yonezawa A., Kaiser F. System-level and strategic indicators for monitoring higher education in the twenty-first Century. UNESCO, 2003. 235 p.

⁷ Розов Н. С. Идеи и интеллектуалы в потоке истории: макросоциология философии, науки и образования. С. 180.

⁸ Baldrige J. V. Power and conflict in the university: Research in the sociology of complex organizations. New York : Wiley, 1971. 238 p.

⁹ Millett J. D. The academic community: An essay on organization. New York : McGraw-Hill, 1962. 265 p.; Goodman P. The community of scholars. New York : Vintage Books/Random House, 1962. 339 p.

¹⁰ Stroup H. H. Bureaucracy in higher education. New York : Free Press, 1966. 242 p.

¹¹ Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P. A garbage can model of organizational choice // Administrative Science Quarterly. 1972. Vol. 17. Pp. 1–25.

¹² Kirkwood D. Conflict resolution and the ADR Initiative at GSW. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.

мание уделяется опыту разработок курсов по разрешению конфликтов и созданию в университетах центров разрешения споров [13], работе университетских омбудсменов и новых специалистов по разрешению споров – «gracademic», которые благодаря академическим способностям и карьере занимаются альтернативным разрешением конкретных споров в образовательном процессе и выявлением источников конфликтов в академической среде [14].

В ряде работ российских авторов, посвященных именно конфликтам в образовательной деятельности и в вузах [15], а также влиянию отдельных факторов на образовательный процесс и его элементы [16], лишь частично затрагиваются вопросы проведения мониторинга, в том числе конфликтологического, образовательного процесса [17; 18]. На этом фоне выделяются работы, в которых специально предлагаются методы анализа характера конфликтов, их типов и интенсивности, различных стилей управления в зависимости от роли преподавателей и менеджеров университетов при разрешении конфликтных ситуаций [19].

Актуален интерес исследователей к проблемам и опыту создания интегрированных систем управления конфликтами (ICMS) для университетской системы, в которой предотвращение и разрешение конфликтов координируется в нескольких точках доступа, обеспечивающих обратную связь для улучшения организационного управления [20].

Материалы и методы

В реализации данного исследования авторы опираются на положения теории социального и организационного конфликта, которая использована при анализе особенностей и природы существующих конфликтов, выработки процедур и технологий их разрешения в образовательном процессе, в том числе при принятии управленческих решений. Своего рода отправным методологическим пунктом анализа может служить

классическое определение конфликта Л. Козера: «борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников»¹³, а также современное понимание конфликта как интерактивного процесса, проявляющегося в несовместимости, несогласии или диссонансе внутри или между социальными субъектами, в котором одна сторона воспринимает, что ее интересы противостоят или негативно влияют на другую сторону [21].

Важным в определении технологий разрешения конфликтов в образовательном процессе и выработки соответствующих процедур является модель конфликтологического мониторинга образовательной деятельности.

«Кейсом», для которого была построена данная модель возникновения конфликтов на основании данных исследования, является конкретная организация – Санкт-Петербургский государственный университет, на уровне которого, с использованием количественных и качественных методов сбора информации, логически и эмпирически обосновано выделение отдельных конфликтогенных факторов образовательного процесса. При обработке данных использовался статистический пакет SPSS for Windows 13.0 (сейчас IBM SPSS Statistics).

Результаты исследования

Конфликтогенные факторы образовательной деятельности. Понятие конфликтогенного фактора подразумевает детерминанты, которые могут провоцировать формирование конфликтных ситуаций и при определенных условиях приводить к их преобразованию в конфликт. Под конфликтной ситуацией мы понимаем начальный этап, непосредственно предшествующий конфликтному взаимодействию. Он связан с формированием объективных условий возникновения противоборства между

¹³ Козер Л. Функции социального конфликта. М. : Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. 208 с.



субъектами. Вместе с тем необходимо учитывать, что «социальный конфликт – это всегда социальное взаимодействие, тогда как отношение или чувство представляют собой только предрасположенность к действию. Предрасположенность необязательно выливается в конфликт»¹⁴.

Методологические основания нашего исследования исходили из того, что с учетом многомерности проблемы конфликта в случае с образовательной деятельностью конфликтогенные факторы можно разделить на объективные и субъективные. В первом случае фокус внимания обращен на объективные недостатки в образовательной деятельности, а во втором – на психические состояния и особенности ее участников. Прежде всего, здесь важно различать субъектов, предоставляющих образовательные услуги и получателей данных услуг, т. е. студентов. К субъектам, обеспечивающим образовательный процесс, относят профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий и учебно-вспомогательный персонал.

При реализации образовательной деятельности существует множество видов конфликтов. Очевидно, что какие-либо идеальные варианты их классификации вряд ли возможны, это может серьезно упростить существующую картину. Для решения задач исследования мы предлагаем несколько классификаций.

Первая основана на классическом варианте, когда в основу выделения видов конфликта положены его уровни. Таким образом, можно выделить внутрличностный, межличностный, межгрупповой конфликт и конфликт между личностью и группой

Во второй классификации виды выделяются в зависимости от субъектов конфликта и их значительно больше, чем в первой. Здесь можно говорить о конфликтах между студентами, сту-

дентами и преподавателями, студентами и работниками деканата, студентами и администрацией вуза, студентами и обслуживающим персоналом подразделений вуза, преподавателями, преподавателями и деканатом, сотрудниками и административно-управленческим аппаратом, конфликты в административно-управленческом аппарате, между административно-управленческим аппаратом и профсоюзом.

Наконец, в отношении рассматриваемой нами проблематики возможна и третья линия аргументации классификации, где центральный момент сводится к характеристике отдельных направлений организации и обеспечения образовательной деятельности. Здесь можно предложить следующие виды конфликтов: в сфере организации процесса обучения, в сфере обеспечения условий обучения, в административной системе.

В такой системе координат можно считать, что конфликтогенные детерминанты содержатся и в самом образовательном процессе, и в характере взаимоотношений студентов и преподавателей¹⁵.

Далее перейдем к субъектам образовательной деятельности. С точки зрения их взаимоотношений с конфликтами, мы можем разделить субъекты образовательного процесса на несколько групп: устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от конфликтов и конфликтные. Конфликтные субъекты образовательной деятельности часто сами провоцируют конфликт в силу особенностей своего характера и поведения. Особенно destructively они могут влиять на образовательный процесс тогда, когда они занимают руководящие должности.

Чтобы получить более детализированную картину, Е. В. Виноградова и Е. М. Козина в своей статье, посвященной отношениям сотрудничества и конфликта в представлениях россий-

¹⁴ Там же. С. 59.

¹⁵ Character development in schools and beyond / ed. Ryan K., Lickona T. Washington : The Council for Research in Values and Philosophy, 1992. 382 p.; *Wyrick A. J.* Teacher-student relationships during adolescence: the role of parental involvement, behavioral characteristics, gender, and income : Electronic theses and dissertation. 2011. 114 p. DOI: 10.18297/etd/1599

ских работников, делят их на основании результатов своего исследования на «деструктивные» и «конструктивные». «Первый тип характеризуется <...> исключением каких-либо возможностей сотрудничества, индивидуализмом и низким уровнем доверия к людям и институтам» [15, с. 39]. «Конструктивный» тип, напротив, «не исключает открытого конфликта, <...> однако предполагает ясность и реалистичность целей <...> и – самое главное – потенциал сотрудничества, переговоров и компромисса» [15, с. 40].

Из сказанного следует, что конфликтотогенные факторы, способствующие формированию конфликтной ситуации можно разделить на несколько блоков в зависимости от субъектов образовательного процесса. Выделение данных проблемных полей было взято в качестве основы для эмпирической реконструкции конфликтов при проведении упомянутого выше мониторинга в Санкт-Петербургском государственном университете (далее – СПбГУ). Сбор данных предполагал набор разных методов и методик. Основными являлись методы анкетирования и глубинного интервью.

Анкетирование использовалось для опроса студентов факультетов университета, а глубинное интервью – при опросе сотрудников и представителей администрации. Анкетирование проводилось на 19 факультетах СПбГУ. Такой набор респондентов обеспечивал получение информации от разностатусных акторов образовательного процесса.

Использовалась целевая выборка и составила 1 524 чел. На каждом факультете опрашивались студенты всех курсов. Начнем с получателей образовательных услуг, т. е. студентов. В их случае к конфликтотогенным можно отнести следующие факторы:

– условия обучения на факультете (состояние и размер аудиторий, их отопление в зимний период; оборудование здания компьютерами, оргтехникой, Интернетом; наличие и работа библиотеки; организация и качество питания; общежитие и др.);

– работу деканата (анализ уровня бюрократизма, отношение к студентам, проблемы с составлением расписания);

– характеристики учебной программы. В данном случае к формированию конфликтной ситуации может привести большая загруженность студентов занятиями, наличие большого числа непрофильных дисциплин, сложность отдельных предметов, постоянное реформирование программ, высокие требования, невозможность сочетать работу и учебу и т. п.;

– качество преподавательского состава (низкая квалификация преподавателей, отсутствие лекторских качеств, субъективность оценок);

– взаимоотношения с людьми на факультете. Предполагает влияние на ситуацию характера отношений в группе с однокурсниками, агрессивность некоторых студентов, непонимание между преподавателями и студентами.

Если говорить о субъектах, обеспечивающих реализацию образовательного процесса, то здесь можно выделить следующие конфликтотогенные факторы:

– реформы, проходящие в высших учебных заведениях;

– неоднозначное толкование прав и обязанностей;

– невыполнение требований, предъявляемых в соответствии с официальными правилами организации учебного процесса;

– недостаточный уровень информированности;

– увеличение документооборота;

– повышение требовательности к выполнению правил организации образовательного процесса;

– поступление приказов, распоряжений с опозданием;

– обозначение слишком малых временных рамок для выполнения распоряжений, приказов;

– потери документов в ректорате и подразделениях;

– некорректный подбор персонала;

– отказ от учета предыдущего опыта в отдельных областях организации работы вуза.



– большую нагрузку у отдельных преподавателей;

– недостаточный уровень квалификации.

Целый блок конфликтогенных факторов, которые провоцируют сегодняшние конфликты в образовательной деятельности, связан с процессами реформирования высшего профессионального образования. Изменились сами цели образования. В экспертной среде широко распространено мнение о том, что «уничтожена установка, ориентированная на обучение мышлению, и заменена обучением навыкам» [22, с. 134]. Реформирование серьезно сказалось на положении профессорско-преподавательского состава, фактически оно привело к снижению статуса ученого и преподавателя. В настоящее время «государственные организации рассматривают потребителей своих услуг как клиентов, а своих сотрудников – как работников, привлекаемых на рынке труда без типичного ранее ожидания пожизненной занятости» [23, с. 51].

Правила функционирования вузов претерпели серьезные изменения, и процесс этот до сих пор не завершен [24]. Это приводит к тому, что профессорско-преподавательский состав не всегда оказывается в достаточной степени информированным, а низкий уровень информированности является одной из серьезных причин конфликтов в образовательном процессе. Происходит это не всегда по вине самих преподавателей. Имеют место и задержки в поступлении приказов и распоряжений, и потеря документов. Преподаватели по-разному реагируют на данные процессы. «Возрастает атмосфера напряжения, усложняются отношения между преподавателем и студентом, повышается конфликтность педагогического взаимодействия» [16].

Причины конфликтов между деканатом и преподавателями часто связаны с увеличением документооборота и более строгими требованиями. Конфликты возникают из-за непонимания ряда требований; нежелания следовать четким правилам со стороны профессорско-преподавательского состава. Сегод-

ня отдельные представители профессорско-преподавательского состава все еще полагают, что они обладают большими правами, чем студенты. Однако современная ситуация такова, что студенты демонстрируют значительно большую информированность относительно своих прав, чем раньше. Кроме того, участились случаи обращения в суды для решения конфликтов. Существенно и то, что в указанных конфликтах может пострадать не только конкретный работник, но и факультет, и даже университет. Хотя данные анкетирования показывают, что подавляющее большинство студентов (81 %) пытаются разрешить конфликты самостоятельно; 29 % – прибегают к помощи знакомых; 8 – обращаются к администрации факультета, а 3 % – в студенческий совет.

Основные характеристики конфликтологического мониторинга образовательной деятельности. Необходимо отметить, что конфликты, возникающие при реализации образовательной деятельности, могут привести к серьезным негативным последствиям. Эти последствия могут касаться образовательного процесса, самих участников образовательной деятельности, в целом организации. Их ликвидация требует значительных ресурсов и времени. Однако применение различных способов управления конфликтами может позволить снизить данные затраты.

Важно отметить, что управление конфликтами – это целенаправленные действия в отношении различных элементов конфликта. К управлению относятся предупреждение, смягчение, стимулирование, урегулирование, разрешение. В контексте данных теоретических установок мониторинг является неотъемлемой частью управления и обеспечивает необходимые условия для реализации управленческих мероприятий на разных стадиях развития конфликта.

Рассмотрим подробнее основные принципы и методы организации мониторинга образовательной деятельности, но прежде сделаем несколько уточнений. Во-первых, предлагаемая схема мониторинга была успешно апробирована

в Санкт-Петербургском государственном университете. Во-вторых, это лишь один из возможных вариантов построения подобных исследований, хотя он и представляется нам достаточно удачным.

На наш взгляд, конфликтологический мониторинг – это сбор первичной информации, который проводится с определенной периодичностью с целью выявления и замера конфликтогенных показателей. Что касается образовательной деятельности, он способствует решению целого ряда задач: получения своевременной, актуальной и объективной информации о конфликтогенных факторах и конфликтах; позволяет выяснить «какие основные причины их вызывают, и какие факторы могут быть учтены и использованы в дальнейшем для разработки и реализации соответствующих технологий по их регулированию и разрешению связанных с ними напряжений и конфликтов»¹⁶. Периодичность замеров обеспечивает выполнение такой задачи, как накопление информации с целью изучения динамики изменений, происходящих в вузе и анализа влияния отдельных факторов. Все это способствует повышению качества управления, поскольку постоянно получаемая информация позволяет принимать более обоснованные управленческие решения [17, с. 35; 18, с. 8].

Для раскрытия принципов и методов конфликтологического мониторинга необходимо рассмотреть методы сбора первичной информации, виды выборки, время проведения мониторинга, требования к инструментарию.

При сборе информации в мониторинге можно использовать количественные и качественные методы. Это обеспечивает более четкую картину. Количественные методы сбора позволяют получать репрезентативные данные о подразделениях вуза. Качественные методы предоставляют глубинную информацию об изучаемых аспектах образовательной деятельности. Нам

представляется корректным в качестве количественного метода использовать анкетирование. Оно обладает целым рядом достоинств. Во-первых, обеспечивает необходимый уровень анонимности, что немаловажно, когда речь идет об исследовании конфликтов в образовательном процессе. Анонимность обеспечивается отсутствием диалогового общения исследователя с респондентом. Во-вторых, анкетирование позволяет за небольшой срок собрать большие объемы информации. При использовании личного интервью временные затраты будут значительно выше, потребуются большее количество интервьюеров и больше времени для сбора данных. Анкетирование же в отличие от личного интервью позволяет опрашивать группы людей, что также успешнее может вписаться в образовательный процесс.

При организации мониторинга необходимо учесть, что на основе полученных данных будут приниматься управленческие решения и получение не искаженной информации чрезвычайно важно. В связи с этим проведение «полевых работ» должно осуществляться структурами, заинтересованными в объективных данных. Таким образом, поручать анкетирование самим подразделениям мы считаем нецелесообразным. Это связано не только с тем фактом, что они могут попытаться исказить данные и изменить их в лучшую сторону, но и отсутствием достаточной квалификации для проведения подобного рода работ. Сбор первичной информации может осуществляться различными структурами. Например, подразделением или центром в рамках структуры самого вуза, специализирующимся на проведении прикладных исследований различного рода, но не включенным непосредственно в реализацию образовательного процесса. В рамках СПбГУ существует Ресурсный центр «Социологические и Интернет исследования». Также полевые работы могут проводиться внешними исследова-

¹⁶ Баныкина С. В., Степанов Е. И. Конфликты в современной школе: изучение и управление. М. : КомКнига, 2006. 184 с.



тельскими структурами. Исполнителями в подобном проекте могут стать и ученые из данного вуза, обладающие опытом и авторитетом в проведении такого рода исследований. Помимо всего прочего подобные исследования выступают возможностью для практики студентов, специализирующихся на прикладных исследованиях. В последнем случае необходимо обеспечить подробный инструктаж, жесткий контроль качества работы анкетеров.

Основные задачи конфликтологического мониторинга:

1) выявление факторов конфликтогенности образовательного процесса;

2) разработка перечня показателей конфликтогенности для соответствующих элементов образовательного процесса.

Это позволит выделить наиболее существенные показатели конфликтогенности образовательного процесса в вузе и затем проводить постоянные повторные замеры.

Показатели, выделенные для изучения факторов конфликтогенности образовательного процесса, связаны не только с отдельными аспектами образовательной деятельности, но и с конфликтами, возникающими в процессе ее реализации. Предложенный перечень не является исчерпывающим. В каждом конкретном случае необходимо учитывать специфику вуза. Итак, в предложенный список могут быть включены следующие показатели:

– степень удовлетворенности обучением в вузе;

– достоинства и недостатки обучения на факультете;

– оценка отдельных характеристик организации учебного процесса на факультете;

– удовлетворенность работой студенческого деканата;

– наличие конфликтов с деканатом и их причины;

– оценка качества преподавания на факультете;

– достоинства и недостатки преподавания на факультете;

– отношение к конфликтам вообще;

– частота участия в конфликтах в процессе обучения;

– причины данных конфликтов;

– субъекты конфликтов, в которых приходится участвовать студентам;

– способы решения конфликтных ситуаций;

– наличие студенческих организаций на факультете;

– оценка влияния студенческих организаций на жизнь факультета;

– социально-демографические характеристики респондентов.

Отдельные уточнения следует сделать в отношении выборки. При количественном методе сбора информации (например, анкетирования) можно использовать как репрезентативную, так и целевую выборку. Определение типа выборки связано с целями, которые ставят перед собой исследователи, от того, будут ли приниматься управленческие решения по итогам исследования. Также важно понимать, будут ли делаться выводы относительно вуза в целом или в отношении его отдельных подразделений. При построении выборки для опроса студентов необходимо учитывать формы, основы и курс обучения.

Далее на основании перечня показателей разрабатывается инструментарий. Очевидно, что при первом использовании инструментария часть вопросов следует сформулировать в открытой форме. Это позволит получить все богатство оценок изучаемого явления и не ограничить искусственно выбор респондентов¹⁷. Часть открытых вопросов может быть переделана в полужакрытые. Важным условием реализации мониторинга является наличие неизменной части инструментария. Это позволит осуществлять сравнение показателей, анализировать тенденции их изменения и выстраивать прогнозы. Традиционно в таких инструментариях есть постоянный блок вопросов и блок, посвященный краткосрочным пробле-

¹⁷ Пинкевич А. Г. Виды вопросов в прикладном конфликтологическом исследовании // Конфликтология для XXI века: наука – образование – практика : материалы Санкт-Петербургского междунар. конгресса конфликтологов : в 2 т. Т. 2. СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2009. С. 140–155.

мам или проблемам, представляющим интерес для исследователей именно в данный момент [25, с. 137].

При организации мониторинга образовательной деятельности необходимо правильно планировать время сбора первичной информации. Нам представляется необходимым проводить анкетирование раз в году, начиная с марта. К этому моменту студенты первого курса уже имеют некоторое представление об учебном процессе и могут оценить показатели, включенные в инструментарий. При определении времени для анкетирования следует также учитывать наличие практик у студентов различных курсов. Совпадение практик с анкетированием приведет к тому, что студенты отдельных курсов могут быть недоступны. Таким образом, при составлении временного графика работ необходимо учитывать особенности организации учебного процесса в конкретном вузе.

Нам представляется, что в рамках мониторинга может быть интересен и экспертный опрос. Его можно использовать на этапе составления программы мониторинга для более точной формулировки проблем, при составлении инструментария, для интерпретации полученной информации.

Обсуждение и заключения

Конфликты – это естественное явление в сегодняшнем вузе и от создания комплексной системы конфликтологического мониторинга образовательной деятельности зависит то, на каком этапе развития конфликты будут обнаружены, насколько удастся управлять их динамикой и последствиями. Аргументируется важность организации подобного мониторинга с целью получения актуальной информации, уменьшения числа негативных последствий конфликтов, минимизации затрат на их ликвидацию. Важно, чтобы полученные данные использовались при принятии управленческих решений, т. е. легли в основу подготовки и применения различных способов управления напряженностью и конфликтами в вузе. Фактически такой

мониторинг – это неотъемлемое звено системы действий, направленных на обеспечение успешного функционирования и развития современного вуза, что определяет перспективность использования материалов статьи исследователями проблем управления конфликтами в современном университете и менеджментом высших учебных заведений:

– во-первых, для организации прикладных исследований в области выявления конфликтов в учебных заведениях. Это могут быть как разовые исследования, так и мониторинги ситуаций;

– во-вторых, система показателей в анкетировании студентов факультетов СПбГУ может использоваться как основа для формирования инструментариев в исследованиях с применением других методов сбора информации;

– в-третьих, в исследовательской деятельности могут быть использованы классификации конфликтов, выявленные в рамках мониторинга. Они могут стать основой для разработки схем изучения конфликтов, для выработки мер по предупреждению конфликтов в образовательной деятельности университета;

– в-четвертых, разработанная схема мониторинга может быть необходима для организации практик студентов образовательных учреждений, со специализацией в области конфликтологии, менеджмента предприятий и т. п.;

– в-пятых, возможна организация курсов повышения квалификации в области конфликтологического сопровождения образовательной деятельности; в области посредничества в разрешении конфликтов для административно-управленческого персонала высших учебных заведений, менеджеров других видов организаций.

Подобный мониторинг позволит, опираясь на конкретные данные, лучше представлять ситуацию в вузе. В свою очередь, владение информацией дает возможность подготовить меры с целью предотвращения конфликта, снижения напряженности и принятия обоснованных решений. Результаты представленного исследования повыша-



ют уровень конфликтологической компетенции как потенциальных субъектов конфликтов в образовательной деятельности, так и субъектов управления ими, а также общества в целом. Кроме того, предоставляет в распоряжение различных социальных институтов инструментарий для получения информации, необходимой для осуществления управления на различных уровнях системы

образования. Дальнейшие перспективы исследовательского проекта связаны с возможным масштабированием системы конфликтологического мониторинга с учетом специфики различных высших учебных заведений, академической и практической разработкой и внедрением инновационных технологий управления конфликтами в образовательной среде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Курбатова М. В. Реформа высшего образования как институциональный проект российской бюрократии: содержание и последствия // Мир России. 2016. Т. 25, № 4. С. 59–86. URL: <https://mirros.hse.ru/article/view/4887> (дата обращения: 22.03.2017).
2. Pekka A., Siira K. Organizational communication and conflict management systems. A social complexity approach // Nordicom Review. 2013. No. 1. Pp. 125–141. URL: <http://www.nordicom.gu.se/en/tidskrifter/nordicom-review-12010/organizational-communication-and-conflict-management-systems> (дата обращения: 22.03.2017).
3. Rahim M. A. Toward a theory of managing organizational conflict // The International Journal of Conflict Management. 2002. Vol. 13, issue 3. Pp. 206–235. DOI: 10.1108/eb022874
4. Chaudhry A. M., Rehman A. Organizational conflict and conflict management: A synthesis of literature // Journal of Business and Management Research. 2015. No. 9. Pp. 238–244. URL: www.researchgate.net/publication/275955013_Organizational_Conflict_and_Conflict_Management_a_synthesis_of_literature (дата обращения: 22.03.2017).
5. Samantara R., Sharma N. Organisational conflict literature: A review // Parikalpana: KIIT Journal of Management. 2016. Vol. 12 (1). Pp. 30–51. URL: <http://ksom.ac.in/wp-content/uploads/2016/02/Rabinarayan-Samantara-Nidhi-Sharma-30-51.pdf> (дата обращения: 22.03.2017).
6. Machingambi S., Wadesango N. Conflict management in tertiary educational institutions in Zimbabwe: Issues and challenges // Journal of Social Science. 2012. Vol. 31 (1). Pp. 63–69. URL: [http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-31-0-000-12-Web/JSS-31-1-000-12-Abst-PDF/JSS-31-1-63-12-1266-Wadesango-N/JSS-31-1-63-12-1266-Wadesango-N-Tx\[7\].pdf](http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-31-0-000-12-Web/JSS-31-1-000-12-Abst-PDF/JSS-31-1-63-12-1266-Wadesango-N/JSS-31-1-63-12-1266-Wadesango-N-Tx[7].pdf) (дата обращения: 05.04.2017).
7. Barsky A. E. Structural sources of conflict in a university context // Conflict Resolution Quarterly. 2002. Vol. 20, no. 2. Pp. 161–176. DOI: 10.1002/crq.18
8. Winter R., O'Donohue W. Academic identity tensions in the public university: which values really matter? // Journal of Higher Education Policy and Management. 2012. Vol. 34, no. 6. Pp. 565–573. DOI: 10.1080/1360080X.2012.716005
9. Teelken C. Compliance or pragmatism: How do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries // Studies in Higher Education. 2012. Vol. 37, issue 3. Pp. 271–290. DOI: 10.1080/03075079.2010.511171
10. Üstüner M., Kis A. The Relationship between communication competence and organizational conflict: a study on head of educational supervisors // Eurasian Journal of Educational Research. 2014. No. 56. Pp. 23–44. DOI: 10.14689/ejer.2014.56.5
11. Vampoh-Addo H., Ansah-Koi K. Conflict resolution in higher education institutions: the case of Ghanaian public universities // International Journal of Interdisciplinary Research Methods. 2015. Vol. 2, no. 1. Pp. 53–70.
12. Панова А. А. О структуре управления и принятии решений в российских вузах // Вопросы экономики. 2007. № 6. С. 94–105. URL: <https://iri.hse.ru/data/193/348/1234/Panova.pdf> (дата обращения: 03.04.2017).
13. Lewicki R. Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: The state of the practice // Negotiation Journal. 1997. Vol. 13, issue 3. Pp. 253–269. DOI: 10.1023/A:1024844604491
14. Volpe M. R., Chandler D. Resolving and managing conflicts in academic communities: The emerging role of the “pracademic” // Negotiations Journal. 2007. Vol. 17 (3). Pp. 245–255. DOI: 10.1111/j.1571-9979.2001.tb00239.x

15. Виноградова Е. В., Козина И. М. Отношения сотрудничества и конфликта в представлениях российских работников // Социологические исследования. 2011. № 9. С. 30–41. URL: <https://publications.hse.ru/articles/60765130> (дата обращения 03.04.2017).

16. Игнатова Е. С. Исследование конфликтных факторов педагогического взаимодействия в вузе // Дискуссия. 2014. № 10 (51). Pp. 126–129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/issledovanie-konfliktogennyh-faktorov-pedagogicheskogo-vzaimodeystviya-v-vuze> (дата обращения: 03.04.2017).

17. Чепель Т. Л., Абакирова Т. П., Самуйленко С. В. Эффективность образовательного процесса в условиях инклюзивной практики: итоги мониторинговых исследований // Психологическая наука и образование. 2014. № 1. С. 33–41. URL: https://psyjournals.ru/files/68775/pno_2014_1_chepel.pdf (дата обращения: 03.04.2017).

18. Ряписов Н. А., Ряписова А. Г. Мониторинг эффективности инклюзивной практики // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2016. № 1. С. 7–22. DOI: 10.15293/2226-3365.1601.01

19. Katz N. H., Sosa K. J., Harriott S. A. Overt and covert group dynamics: An innovative approach for conflict resolution preparation // Conflict Resolution Quarterly. 2016. Vol. 33, no. 3. Pp. 313–348. DOI: 10.1002/crq

20. Yarn D. Designing a conflict management system for higher education: A case study for design in integrative organizations // Conflict Resolution Quarterly. 2014. Vol. 32, issue 1. Pp. 83–105. DOI: 10.1002/crq.21102

21. Wall J. A., Callister R. R. Conflict and its management // Journal of management. 1995. No. 21. Pp. 515–558. URL: https://digitalcommons.usu.edu/manage_facpub/14 (дата обращения: 03.04.2017).

22. Тавокин Е. П. Российское образование под прицелом “реформ” // Социологические исследования. 2012. № 8. С. 134–142. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17912685> (дата обращения: 03.04.2017).

23. Баранов И. Н. Новый государственный менеджмент: эволюция теории и практики применения // Российский журнал менеджмента. 2012. Т. 10, № 1. С. 51–64. URL: <https://www.rjm.ru/article/view/293/268> (дата обращения: 03.04.2017).

24. Курбатова М. В., Каган Е. С., Апарина Н. Ф. Поведение работников вузов в условиях реформирования высшего профессионального образования: проблема выбора // Социологические исследования. 2015. № 2. С. 122–133. URL: http://socis.isras.ru/index.php?page_id=453&id=5146&at=a&pid= (дата обращения: 03.04.2017).

25. Андрееенкова А. В. Межстрановые сравнительные исследования в социальных науках: методология, этапы развития, современное состояние // Мир России. 2011. № 3. С. 125–154. URL: <https://mirros.hse.ru/article/view/5055> (дата обращения: 03.04.2017).

Поступила 22.03.2017; принята к публикации 10.05.2017; опубликована онлайн 29.06.2018.

Об авторах:

Артемов Георгий Петрович, профессор кафедры этики ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет» (199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9), доктор философских наук, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0794-0719>**, **Researcher ID: F-7916-2015**, g_artemov@spbu.ru

Алейников Андрей Викторович, профессор кафедры конфликтологии ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет» (199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9), доктор философских наук, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2942-5021>**, **Researcher ID: F-5286-2013**, av-alejnikov@spbu.ru

Пинкевич Анна Георгиевна, доцент кафедры конфликтологии ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет» (199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9), кандидат политических наук, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4282-4967>**, **Researcher ID: F-2442-2014**, a.pinkevich@spbu.ru

Заявленный вклад авторов:

Артемов Георгий Петрович – научное руководство; разработка концептуальных подходов исследования; развитие методологии; подготовка начального проекта текста статьи.

Алейников Андрей Викторович – подготовка литературного обзора; критический анализ и доработка текста; формирование выводов.



Пинкевич Анна Георгиевна – разработка методики и проведение эмпирической части исследования; сбор данных и доказательств, их формализованный анализ; поиск аналитических материалов в отечественных и зарубежных источниках.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

REFERENCES

1. Kurbatova M. Higher education reform as an institutional project of the Russian bureaucracy: the content and the outcomes. *Mir Rossii = Universe of Russia*. 2016; 25(4):59-86. Available at: <https://mirros.hse.ru/article/view/4887> (accessed 22.03.2017). (In Russ.)
2. Pekka A., Siira K. Organizational communication and conflict management systems. A social complexity approach. *Nordicom Review*. 2013; 1:125-141. Available at: <http://www.nordicom.gu.se/en/tidskrifter/nordicom-review-12010/organizational-communication-and-conflict-management-systems> (accessed 22.03.2017).
3. Rahim M.A. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 2002; 13(3):206-235. DOI: 10.1108/eb022874
4. Chaudhry A.M., Rehman A. Organizational conflict and conflict management: A synthesis of literature. *Journal of Business and Management Research*. 2015; 9:238-244. Available at: www.researchgate.net/publication/275955013_Organizational_Conflict_and_Conflict_Management_a_synthesis_of_literature (accessed 22.03.2017).
5. Samantara R., Sharma N. Organisational conflict literature: A Review. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*. 2016; 12(1):30-51. Available at: <http://ksom.ac.in/wp-content/uploads/2016/02/Rabinarayan-Samantara-Nidhi-Sharma-30-51.pdf> (accessed 22.03.2017).
6. Machingambi S., Wadesango N. Conflict management in tertiary educational institutions in Zimbabwe: Issues and challenges. *Journal of Social Science*. 2012; 31(1):63-69. Available at: [http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-31-0-000-12-Web/JSS-31-1-000-12-Abst-PDF/JSS-31-1-63-12-1266-Wadesango-N-Tx\[7\].pdf](http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-31-0-000-12-Web/JSS-31-1-000-12-Abst-PDF/JSS-31-1-63-12-1266-Wadesango-N-Tx[7].pdf) (accessed 05.04.2017).
7. Barsky A.E. Structural sources of conflict in a university context. *Conflict Resolution Quarterly*. 2002; 20(2):161-176. DOI: 10.1002/crq.18
8. Winter R., O'Donohue W. Academic identity tensions in the public university: Which values really matter? *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2012; 34(6):565-573. DOI: 10.1080/1360080X.2012.716005
9. Teelken C. Compliance or pragmatism: How do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries. *Studies in Higher Education*. 2012; 37(3):271-290. DOI: 10.1080/03075079.2010.511171
10. Üstüner M., Kis A. The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on head of educational supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*. 2014; 56:23-44. DOI: 10.14689/ejer.2014.56.5
11. Bampoh-Addo H., Ansah-Koi K. Conflict resolution in higher education institutions: The case of Ghanaian public universities. *International Journal of Interdisciplinary Research Methods*. 2015; 2(1):53-70.
12. Panova A.A. [On the governance structure and decision-making in Russian universities]. *Voprosy ekonomiki = Issues of Economics*. 2007; 6:94-105. Available at: <https://iri.hse.ru/data/193/348/1234/Panova.pdf> (accessed 03.04.2017). (In Russ.)
13. Lewicki R. Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: The state of the practice. *Negotiation Journal*. 1997; 13(3):253-269. DOI: 10.1023/A:1024844604491
14. Volpe M.R., Chandler D. Resolving and managing conflicts in academic communities: The emerging role of the "pracademic". *Negotiations Journal*. 2007; 17(3):245-255. DOI: 10.1111/j.1571-9979.2001.tb00239.x
15. Vinogradova E.V., Kozina I.M. [Cooperation and conflict relationships in views of Russian workers]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya = Sociological Studies*. 2011; 9:30-41. Available at: <https://publications.hse.ru/articles/60765130> (accessed 03.04.2017). (In Russ.)
16. Ignatova E.S. Research of conflictogenic factors in pedagogical interrelations in university. *Diskussiya = Discussion*. 2014; 10(51):126-129. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/issledovanie-konfliktogennyh-faktorov-pedagogicheskogo-vzaimodeystviya-v-vuze> (accessed 03.04.2017). (In Russ.)

17. Chepel T.L., Abakirova T.P., Samuylenko S.V. Efficiency of the educational process in terms of inclusive practices: the results of monitoring studies. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovaniye* = Psychological Science and Education. 2014; 1:33-41. Available at: https://psyjournals.ru/files/68775/pno_2014_1_chepel.pdf (accessed 03.04.2017). (In Russ.)
18. Ryapisov N.A., Ryapisova A.G. Monitoring the effectiveness of inclusive practices. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 2016; 1:7-22. (In Russ.) DOI: 10.15293/2226-3365.1601.01
19. Katz N.H., Sosa K.J., Harriott S.A. Overt and covert group dynamics: An innovative approach for conflict resolution preparation. *Conflict Resolution Quarterly*. 2016; 33:313-348. DOI: 10.1002/crq
20. Yarn D. Designing a conflict management system for higher education: A case study for design in integrative organisations. *Conflict Resolution Quarterly*. 2014; 32(1):83-105. DOI: 10.1002/crq.21102
21. Wall J.A., Callister R.R. Conflict and its management. *Journal of Management*. 1995; 21:515-558. Available at: https://digitalcommons.usu.edu/manage_facpub/14 (accessed 03.04.2017).
22. Tavokin E.P. Russian education under pressure of “reforms”. *Sotsiologicheskkiye issledovaniya* = Sociological Research. 2012; 8:134-142. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17912685> (accessed 03.04.2017). (In Russ.)
23. Baranov I.N. [New public management: the evolution of theory and practice of usage]. *Rossiiskiy zhurnal menedzhmenta* = Russian Journal of Management. 2012; 10(1):51-64. Available at: <https://www.rjm.ru/article/view/293/268> (accessed 03.04.2017). (In Russ.)
24. Kurbatova M.V., Kagan E.S., Aparina N.F. [Behaviour of university employees during higher education reforms: An issue of choice]. *Sotsiologicheskkiye issledovaniya* = Sociological Research. 2015; 2:122-133. Available at: http://socis.isras.ru/index.php?page_id=453&id=5146&at=a&pid= (accessed 03.04.2017). (In Russ.)
25. Andreenkova A.V. Cross national comparative studies in the social sciences: Methodology, history of development, state of the art and recent trends. *Mir Rossii* = Universe of Russia. 2011; 3:125-154. Available at: <https://mirros.hse.ru/article/view/5055> (accessed 03.04.2017). (In Russ.)

Submitted 22.03.2017; revised 10.05.2017; published online 29.06.2018.

About the authors:

Georgiy P. Artemov, Professor of Chair of Ethic, St. Petersburg State University (7/9 Universitetskaya Naberzhnaya, St. Petersburg 199034, Russia), Dr.Sci. (Philosophy), **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0794-0719>**, **Researcher ID: F-7916-2015**, g_artemov@spbu.ru

Andrei V. Aleinikov, Professor of Chair of Conflictology, St. Petersburg State University (7/9 Universitetskaya Naberzhnaya, St. Petersburg 199034, Russia), Dr.Sci. (Philosophy), **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2942-5021>**, **Researcher ID: F-5286-2013**, a.alejnikov@spbu.ru

Anna G. Pinkevich, Associate Professor of Chair of Conflictology, St. Petersburg State University (7/9 Universitetskaya Naberzhnaya, St. Petersburg 199034, Russia), Ph.D. (Political Sciences), **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4282-4967>**, **Researcher ID: F-2442-2014**, a.pinkevich@spbu.ru

Contribution of the authors:

Georgiy P. Artemov – scientific supervision; development of conceptual research approaches; methodology development; writing the draft.

Andrei V. Aleinikov – reviewing the relevant literature; critical analysis and revision of the text; writing the conclusions.

Anna G. Pinkevich – development of methodology and conducting the empirical part of the study; collection of data, formalised analysis of the data; reviewing the relevant literature.

All authors have read and approved the final manuscript.