ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-3-14-20
УДК 378(045)

Особенности педагогического менеджмента в управлении конфликтами в рамках иноязычного обучения в неязыковом вузе

Н.Г. Кондрахина, Н.Е. Южакова
Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В рамках статьи рассматривается специфика педагогического менеджмента в управлении конфликтами в вузе в контексте иноязычного обучения. Проанализирована роль управления конфликтами, описаны ключевые классификации и типы конфликтов в контексте разных уровней образовательного процесса. Отмечается, что для иноязычного образования управление конфликтами является крайне значимым, потому что его эффективность напрямую обусловлена качеством коммуникаций между педагогом и студентами, которое зависит от эффективности управления конфликтами и характера коммуникационной среды в целом. Авторы обращают внимание на сущность и эволюцию педагогических конфликтов, особенности и специфику их разрешения. Отмечается, что при управлении конфликтами в рамках иноязычного образования важна реализация стратегии сотрудничества (кооперация, интеграция), характеризующиеся высоким уровнем направленности интересов обоих субъектов конфликторазрешения, выстраиванием баланса интересов, признанием ценности межличностных отношений. Ведущая стратегия поведения должна отражать этапы и принципы нивелирования конфликтов в рамках современной конфликтологической парадигмы, основанной на медиативных технологиях, как со стороны студентов, так и со стороны педагога.

Ключевые слова: иноязычное образование; педагогический конфликт; педагогический менеджмент; управление конфликтами; неязыковой вуз

Для цитирования: **Кондрахина Н.Г., Южакова Н.Е. Особенности педагогического менеджмента в управлении конфликтами в рамках иноязычного обучения в неязыковом вузе.** ***Гуманитарные науки*****. 2023;13(3):14-20. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-3-14-20**

ORIGINAL PAPER

Peculiarities of Pedagogical Management in Conflict Management in the Framework of Foreign Language Teaching in an Extralinguistic University

N.G. Kondrakhina, N.E. Yuzhakova
Financial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The article deals with the specifics of pedagogical management in conflict management in higher education in the context of foreign language teaching. The role of conflict management is analysed, key classifications and types of conflicts in the context of different levels of the educational process are described. It is noted that conflict management is extremely important for foreign language education because its effectiveness is directly related to the quality of communication between teachers and students, which depends on the effectiveness of conflict management and the nature of the communication environment as a whole. The authors pay attention to the essence and evolution of pedagogical conflicts, peculiarities and specifics of their resolution. It is noted that when managing conflicts in foreign language education it is important to implement the strategy of cooperation (cooperation, integration), characterised by a high level of orientation of interests of both subjects of conflict resolution, building a balance of interests, recognition of the value of interpersonal relations. The leading strategy of behaviour should reflect the stages and principles of conflict levelling within the framework of the modern conflict resolution paradigm based on mediation technologies, both on the part of students and on the part of the teacher.

Keywords: foreign language education; pedagogical conflict; pedagogical conflict management; conflict management; non-language and extralinguistic university

For citation: **Kondrakhina N.G., Yuzhakova N.E. Peculiarities of pedagogical management in conflict management in the framework of foreign language teaching in an extralinguistic university.** ***Humanitarian sciences*****. 2023;13(3):14-20. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-3-14-20**

© Кондрахина Н.Г., Южакова Н.Е., 2023

Педагогический менеджмент в управлении конфликтами представляет собой деятельность, нацеленную на конструктивную трансформацию отношений субъектов конфликтной коммуникации через осуществление определенных принципов, методов и функций управленческого характера [1]. Она направлена на изменение отношений сторон конфликта в лучшую сторону, ведущее к элиминации вызвавших конфликт факторов или значительному уменьшению их влияния, регулированию действий участников конфликта и выстраиванию антиконфликтной профессиональной ориентации студентов и педагогов вуза. Управление конфликтами важно как в рамках организации педагогического процесса в целом, так и для его отдельных аспектов, в частности иноязычного образования [2].

Педагогический менеджмент в управлении конфликтами в любом вузе на любом уровне образовательного процесса реализуется тремя основными активными субъектами:

- руководством организации, устанавливающим общий статус данной структуры (факультета, института и т.д.) в системе образовательного целого;
- деканом или директором, определяющим базовый подход к преодолению конфликтов и реализующим управление ими;
- сотрудниками учебного заведения, которые могут регулировать отношения в коллективе, осуществлять воспитательную функцию, объединять учащихся и коллег вокруг профессиональных идей и задач, интенсифицировать их ощущение принадлежности к группе, создавать атмосферу сотрудничества и взаимной поддержки, высказывать свое беспристрастное и компетентное мнение при зарождении конфликтных ситуаций [3].

Все участники управления конфликтами играют важную роль в данном процессе, но ключевое место отводится руководителю структурного подразделения, ставшего или становящегося «ареной конфликта». Для успешной профилактики и устранения подобных ситуаций руководитель должен уметь осмысливать сложившуюся обстановку и оценивать ее конфликтогенный потенциал; иметь четкое представление о человеческой психике и детерминантах поведения людей; демонстрировать хладнокровие, объективность и системность при взаимодействии с другой стороной; владеть навыками проведения личных бесед в деловом, профессиональном ключе; обладать достаточным влиянием и административным ресурсом [4]. Для языкового образования характерна значимость как руководителя подразделения, так и непосредственно педагогов при управлении конфликтами.

Рассмотрим специфику упомянутого подхода в контексте реальных конфликтов, возникающих в образовательной среде вуза в рамках иноязычного обучения.

Деятельность любого вуза невозможна без спорадически появляющихся проблем и разногласий по различным вопросам у сотрудников, руководителей, а также людей, имеющих непосредственное или косвенное отношение к организации. При этом нужно подчеркнуть, что социальная значимость, миссия и роль, специфика функционирования именно образовательной организации делает ее подчас даже более, чем другие, подверженной возникновению конфликтов. В обществе сложно найти столь многочисленные и неоднородные по составу социальные институты, как образовательные организации. К тому же ситуация осложняется разнородностью участников межличностного взаимодействия в вузе по множеству параметров: социальному статусу, авторитету, уровню образования, потребностям, целям, возрасту, ценностным ориентация и т.д. [5].

В то же время образовательный процесс изначально не может существовать без ситуаций противоречия — т.е. потенциально конфликтной ситуации, поскольку именно в них и заключается движущая сила развития образовательной среды. В вузе все возможные конфликтные ситуации принято рассматривать как педагогические конфликты, поскольку они в той или иной степени влияют на решение задач обучения и воспитания.

Одним из признаков конфликта всегда является биполярность — взаимосвязанность и взаимопротивоположность точек зрения одновременно. Разрешение конфликта возможно только в ходе реализации действий, направленных на устранение имеющегося противоречия. Таким образом, конфликт — характерная черта социальных систем, и он неизбежен, так как каждому субъекту — элементу социальной системы — присущи собственные установки, взгляды на проблему, ценности и т.д.

Для понимания сути конфликтных ситуаций и выработки возможных путей их разрешения

большое значение имеет анализ и отнесение конкретного конфликта к одной из категорий. В то же время на современном этапе развития конфликтологии нет однозначной классификации конфликтов,— каждый из исследователей предпринимает попытки структурировать имеющиеся представления о конфликте с определенной точки зрения, которая и становится основой классификации. Рассмотрим наиболее важные классификации для понимания конфликтов, возникающих в рамках вуза.

Что касается классификации по существу и содержанию конфликта, то здесь за основу берется существенная содержательная сторона конфликтной ситуации. Прежде всего, в данном случае необходимо определить, что на самом деле привело к сложившейся конфликтной ситуации. В этой связи выделяют два основных типа конфликта — существенный и эмоциональный. Существенный конфликт — это имеющие место серьезные фундаментальные разногласия по отношению к целям, поставленным задачам и способам их решения в трудовом (образовательном, коммуникативном и т.д.) процессе.

Сутью эмоционального конфликта являются в первую очередь глубинные переживания участников конфликтного взаимодействия. Часто эти переживания связаны со страхом, недоверием, тревогой и прочими негативными эмоциями. Примером эмоционального конфликта в вузе может служить ситуация, когда обостряется взаимодействие между педагогами, имеющими серьезные различия по возрасту и уровню подготовки. Возрастной педагог может стараться обезопасить себя и создавать ситуации, в которых будет целенаправленно обращать внимание сотрудников и руководителя на недостаточный уровень компетентности молодого коллеги [6].

По масштабу (числу участников) конфликта выделяются внутриличностные, межличностные, межгрупповые и межорганизационные. Внутриличностный конфликт в образовательной среде встречается относительно редко.

Конфликт между личностью и группой может возникать в вузе в том случае, если групповые ожидания вступают в противоречие с ожиданиями конкретного индивида. Межличностный конфликт возникает в ситуации противостояния двух и более индивидов. Он может быть как существенным, так и эмоциональным.

Конфликт между группой и руководителем тоже относится к данной категории. Он может возникнуть, например, между классным коллективом и педагогом либо между директором (заместителем директора) и педагогическим коллективом.

Появление межгруппового конфликта обосновано тем, что организация так или иначе всегда состоит из формальных и неформальных групп. Неформальные группы могут проявить высокий уровень сплочения при возникновении конфликтной ситуации. Как правило, в этом случае конфликт является существенным.

Межорганизационный конфликт на уровне педагогических коллективов различных образовательных организаций встречается достаточно редко, но, тем не менее, его возникновение тоже не исключено. Часто он протекает в скрытой форме. Существенной основой такого конфликта может стать борьба за количество студентов в условиях современной модели финансирования образовательных организаций либо стремление к более высокому позиционированию по качеству предоставляемых образовательных услуг, а следовательно, к повышению качества имиджевых характеристик образовательной организации за счет принижения и искажения информации о другой образовательной организации. На уровне студентов также могут возникнуть подобные конфликты. Например, из-за усиленной демонстрации принадлежности к определенной образовательной организации, которую сами участники конфликта считают лучше организации оппонентов [7].

Межорганизационные конфликты весьма сложны для разрешения, поскольку в них задействовано большое количество участников. Часто они протекают скрыто, что, в свою очередь, затрудняет возможность их своевременного обнаружения и управления их развитием. Кроме того, частенько они являются более эмоциональными, чем существенными, а значит, при их разрешении необходимо организовывать сложную работу с переживаниями, отношениями и чувствами участников, что, опять-таки, осложняется их большим количеством и неоднородной степенью сопричастности к конфликту.

По источнику возникновения чаще всего бывают следующие виды конфликтов: личностные, учебные, коммуникативные, организационные, методические.

Личностные конфликты возникают в связи с индивидуальными различиями участников взаимодействия. Частой причиной таких кон-

Таблица / Table

Модель эволюции конфликта, предложенная Ю.Ф. Лукиным / A model of conflict evolution proposed by Yu.F. Lukin

Стадии эволюции конфликта	Этапы эволюции конфликта
Возникновение конфликта (конфликтная ситуация)	– Зарождение конфликтной ситуации. – Формирование маркеров конфликта, психологического дискомфорта, напряженности, инцидентов и случаев осложненного взаимодействия. – Осмысление потребностей и трудностей каждого из участников конфликта, демонстрация недружелюбного отношения
Разворачивание конфликта – осуществление и интенсификация агрессивных действий, эскалация деструктивных тенденций	– Начало противостояния участников конфликта, поведение оппонентов, нацеленное на причинение друг другу морального вреда и отрицательных эмоций. – Усиление возникшего противостояния, его проявление на уровне информации и энергии
Устранение конфликта – преобразование конфликта	Дезактуализация конфликта, которая представляет собой его завершение тем или иным путем. Взаимодействие после конфликта: а) гармонизация общения, сотрудничество; б) превращение конфликта в новое столкновение, часто приобретающее затяжной характер

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

фликтов является недостаточная профессиональная компетентность педагогических работников. Например, педагог, базируясь на знаниях и представлениях, полученных при обучении в педагогическом вузе, не готов перестраивать собственную систему взаимоотношений с учащимися и взаимодействует с ними без учета современной ситуации.

Кроме того, многим педагогам свойственен повышенный уровень тревожности, результатом которого становится их личная психологическая защита даже в минимальной конфликтной ситуации [8]. Учебные конфликты возникают из-за низкой мотивации обучающихся и высокого уровня требований педагога.

Коммуникативные конфликты обусловлены специфическими особенностями, состоящими в том, что их участники почти никогда не осознают ни предмета, ни объекта конфликта. Отражение конфликтной ситуации у них редко соответствует реальному положению дел. Возникновению коммуникативного конфликта способствует перебивание собеседника, высказывание отрицательного мнения о его личности, указание на свое превосходство над партнером, обвинения, угрозы, принижение значимости проблемы.

Организационные конфликты в образовательном учреждении чаще всего связаны с несовершенством организационных структур и управленческой деятельности системы образования. Их может порождать отсутствие согласованности и преемственности звеньев образовательного процесса.

Еще один вид конфликтов, характерный для образовательной организации, — методические. Они обусловлены несовершенством методического сопровождения образовательного процесса, отсутствием четких единых требований к оцениванию результатов и достижений студентов. Примером может служить манипулирование оценками между двумя педагогами, каждый из которых старается получить наивысший средний балл у учащихся, которым преподает предмет, с целью более высокого позиционирования себя как профессионала.

По мнению В.П. Шейнова, противоречия, возникающие в учебном заведении, можно разделить на 10 типов, в зависимости от субъекта конфликтной ситуации: студент-педагог, студент-студент, студент-родители, студент-администратор, педагог-педагог, педагог-администратор, педагог-родители, родители-администратор, родители-родители, администратор-администратор [9]. Со всеми этими видами руководителю образовательной организации так или иначе приходится иметь дело. Он выступает в качестве либо

участника таких ситуаций, либо — медиатора.

Обычно в динамике конфликта принято выделять несколько периодов, этапов и стадий, основными из которых, по мнению Н.Н. Шаш, являются: предконфликтная ситуация, инцидент, эскалация, кульминация, завершение конфликта, постконфликтная ситуация [10]. Ю.Ф. Лукин выделяет три основные стадии конфликта, которые подразделяются на этапы (см. *таблицу*) [11].

Анализируя данную *таблицу*, мы приходим к выводу, что на первой стадии происходит осмысление интересов и трудностей каждого из участников конфликта, возникает враждебность, и конфликт постепенно развивается, перерастая в целенаправленное действие друг против друга. На второй стадии происходит эскалация конфликтного взаимодействия, оппоненты используют все имеющиеся ресурсы и конфликт достигает своего пика. На третьей стадии предполагается разрешение, урегулирование, устранение конфликта с помощью посредников или медиатора. Таким образом, на стадии завершения происходит гармонизация взаимодействия или перерождение конфликта в новое столкновение.

На любой из рассмотренных стадий есть возможность нивелировать возникший конфликт — т.е. уничтожить его, сгладить, основываясь на индивидуальных особенностях субъектов взаимодействия. И если на первой стадии конфликт можно погасить из-за того, что ситуация еще не перешла в целенаправленные действия друг против друга, на второй требуются переговоры и посредничество, а на третьей — подключение медиатора, выполняющего роль организатора процесса, выступающего равноприближенным помощником в ходе выработки договоренностей по существу спора. Следовательно, управление конфликтами следует трактовать как активность, реализуемую на всех этапах их развития.

Вопросы нивелирования и управления конфликтами в отечественной и зарубежной науке представлены в трудах Р. Килмана, К. Томаса, В.И. Андреева, А.Я. Анцупова, Н.В. Гришиной, О.Н. Громовой, Н.С. Данакина, А.А. Ершова, В.И. Журавлева, Ю.Д. Красовского, М.М. Лебедевой, В.А. Соснина, Л.С. Троновой, В.П. Шипилова и др. Поднимая вопрос разнообразия понятий, используемых в области изучения конфликтов, стоит отметить, что существует многообразие терминов, отражающих возможные формы работы с конфликтами.

В работе Н.В. Гришиной упоминается, что «разрешение конфликтов» является устаревшим термином, тогда как «управление конфликтами» в обоюдно выгодном, конструктивном ключе, их грамотное нивелирование представляет собой длительный, порой весьма трудоемкий процесс, результатом которого становится преодоление конфликтных ситуаций [3]. Анализ работы А.Я. Анцупова показал, что управление конфликтом нужно позиционировать как систему осмысленных действий, направленных на него и реализуемых на каждом этапе его зарождения, протекания и устранения сторонами конфликта или кем-либо еще [12].

Управлять конфликтами, по мнению по мнению Т.А. Сергеевой, значит, целенаправленно воздействовать на устранение и минимизацию причин, порождающих конфликтную ситуацию, или корректировать поведение участников конфликта. Нивелировать конфликт — значит, обладать способностью воздействовать на него в правильном направлении, содействовать изменению поведения участников конфликтного столкновения.

Ю.Ф. Лукин отмечает, что подобная деятельность осуществляется по отношению к конфликтам в формате содействия, переговоров, применения стандартных и нетрадиционных способов преодоления конфликтов, использования различных поведенческих стратегий [11].

В процессе нивелирования конфликтов важно учитывать их причины и факторы, а также характер субъектов конфликтной ситуации. Выделим основные этапы нивелирования межличностных конфликтов:

- прогнозирование конфликта — изучение индивидуально-психологических особенностей участников конфликтной ситуации, распознавание и осмысление первых признаков латентного конфликта на этапе зарождения конфликтной ситуации;
- предупреждение конфликта — углубленный анализ причин и факторов назревающего конфликта, принятие мер по их нейтрализации;
- регулирование конфликта — обеспечение осознания противоборствующими сторонами реальности возникшего конфликта, корректное напоминание им о необходимости придерживаться правил вежливого общения, применение технологии конфликторазрешения и ограничение круга участников конфликтной ситуации;

• разрешение конфликта — предпринятие одного из способов конфликторазрешения: административного (увольнение, перевод и т.п.) или педагогического (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т.п.) [5, 8].

В заключение отметим, что в вузе конфликтные ситуации могут возникать на различных уровнях с участием разного количества субъектов образовательного процесса. Они могут быть как содержательными, так и эмоциональными и определяться достаточно широким спектром объективных и специфических факторов, повышающих напряженность и стимулирующих возникновение неконструктивных способов реагирования.

Можно заметить, что нивелирование конфликта путем включения в конфликтную ситуацию третьей стороны представляет собой деятельность, направленную на управление конфликтом через симптоматику явления, диагностику, прогнозирование, профилактику, разрешение, урегулирование, ослабление и предупреждение на каждом из этапов и стадий его развития.

При этом важна реализация стратегии сотрудничества (кооперация, интеграция), характеризующейся высоким уровнем направленности интересов обоих субъектов конфликторазрешения, выстраиванием баланса интересов, признанием ценности межличностных отношений. Ведущая стратегия поведения должна отражать этапы и принципы нивелирования конфликтов в рамках современной конфликтологической парадигмы, основанной на медиативных технологиях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Иванова Е.Н. Иду на конфликт. М.: ДНК; 2002. 240 с.
2. Leveillee M. Exploration of Conflict Management Styles Used by Medical-Surgical Nurses. Master's Theses, Dissertations, Graduate Research and Major Papers Overview. URL: https://digitalcommons.ric.edu/cgi/viewcontent.cgi?article= 1277&context=etd
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер; 2018. 576 с.
4. Никулина И.В. Управление конфликтами в образовательной организации. *Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология.* 2019;25(1):76–81.
5. Емельянов С.М. Конфликтология. М.: Юрайт; 2018. 322 с.
6. Муртазина Э.И. Развитие у студентов навыков разрешения конфликтов на занятиях по английскому языку с использованием методов активного обучения. *Вестник Марийского государственного университета*. 2019;13(2):189–195.
7. Замылин Е.И. Стадии конфликта применительно к ситуации, явившейся следствием посткриминального воздействия. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stadii-konflikta-primenitelno-k-situatsii-yavivsheysya-sledstviem-postkriminalnogo-vozdeystviya
8. Сергеева Т.А. Управление конфликтами в современном обществе. *Бюллетень науки и практики*. 2018;4(8):262–267.
9. Шейнов В.П. Управление конфликтами. СПб.: Питер; 2019. 576 с.
10. Шаш Н.Н. Шпаргалки по конфликтологии. М.: Экзамен; 2014. 46 с.
11. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. М.: Академический Проект; 2007. 799 с.
12. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: Проспект; 2016. 336 с.

REFERENCES

1. Ivanova E.N. Feeling confrontational. Moscow: DNA; 2002. 240 p. (In Russ.).
2. Leveillee M. Exploration of Conflict Management Styles Used by Medical-Surgical Nurses. Master's Theses, Dissertations, Graduate Research and Major Papers Overview. URL: https://digitalcommons.ric.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1277&context=etd
3. Grishina NV Psychology of conflict. St. Petersburg: Peter; 2018. 576 p. (In Russ.).
4. Nikulina I.V. Managing conflicts in an educational organization. *Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya = Bulletin of the Samara University. History, pedagogy, philology.* 2019;25(1):76–81. (In Russ.).
5. Emelyanov S.M. Conflictology. Moscow: Yurait; 2018. 322 p. (In Russ.).
6. Murtazina E.I. Development of students' conflict resolution skills in English classes using active learning methods. 2019;13(2):189–195. (In Russ.).

7. Zamylin E.I. Stages of the conflict in relation to the situation resulting from the post-criminal impact. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stadii-konflikta-primenitelno-k-situatsii-yavivsheysya-sledstviem-postkriminalnogo-vozdeystviya (In Russ.).
8. Sergeeva T.A. Conflict management in modern society. *Byulleten' nauki i praktiki = Bulletin of science and practice*. 2018;4(8):262–267. (In Russ.).
9. Sheinov V.P. Conflict Management. St. Petersburg: Peter; 2019. 576 p. (In Russ.).
10. Shash N.N. Cribs on conflictology. Moscow: Exam; 2014. 46 p. (In Russ.).
11. Lukin Yu.F. Conflictology: conflict management. Moscow: Academic Project; 2007. 799 p. (In Russ.).
12. Antsupov A. Ya. Conflictology in diagrams and comments. St. Petersburg: Prospect; 2016. 336 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Наталья Геннадиевна Кондрахина — кандидат филологических наук, доцент, профессор департамента английского языка и профессиональной коммуникации, Финансовый университет, Москва, Россия
Natalya G. Kondrakhina — Cand. Sci. (Philology), Associate Professor, Professor of the Department of English Language for Professional Communications, Financial University, Moscow, Russia
https://orcid.org/0000-0003-3299-2617
NKondrakhina@fa.ru

Нина Евгеньевна Южакова — старший преподаватель департамента английского языка и профессиональной коммуникации, Финансовый университет, Москва, Россия
Nina E. Yuzhakova — Senior Lecturer of the Department of English Language for Professional Communications, Financial University, Moscow, Russia
https://orcid.org/0000-0002-3683-7166
Автор для корреспонденции / Corresponding author
NYuzhakova@fa.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare

Статья поступила 05.04.2023; принята к публикации 30.04.2022.
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The article was received on 05.04.2023; accepted for publication on 30.04.2022.
The authors read and approved the final version of the manuscript.