УДК 378.4

**Конфликтогенность в сфере высшего образования:
причины, стратегии урегулирования конфликтов**

Conflict Management in Higher Education Area: reasons and solution

Кабахидзе Е.Л., Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
kkabakhidze@gmail.com

Kabakhidze E., Financial university under the Government of the Russian Federation,
kkabakhidze@gmail.com

DOI: 10.51379/KPJ.2021.148.4.004

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Ключевые слова: конфликтогенность, высшее образование, антропологический кризис, университет, фасилитация, омбудсмен.

Keywords: conflict potential, higher education, anthropological crisis, university, facilitation, ombudsman.

Аннотация. Агрессия, конфликт, отчужденность являются маркерами современного общества, свойствами, которые пронизывают все сферы общественной жизни, включая систему образования, которая с одной стороны выступает объектом воздействия внешней среды, с другой – механизмом гармонизации общественных отношений, инструментом формирования морально-нравственных установок, мировоззренческих ценностей общества. Предпосылками данного исследования выступает современный антропологический кризис, который актуализировал проблему конфликтогенности в сфере образовательных отношений, среде высших образовательных организаций.

Цель исследования – провести анализ и представить реферативный обзор зарубежных исследований, посвященных причинам конфликтов в академической среде, а также механизмам их урегулирования. Материалом исследования послужили монографии, научные публикации исследователей США, стран ЕС и Азиатско-Тихоокеанского региона.

Методологическую базу исследования составили теоретические методы: метод синтеза применен в процессе исследования и формировании общих умозаключений о причинах и последствиях конфликтогенности в высшем образовании.

Представив философско-психологические основания современного антропологического кризиса, и как его результат, конфликтогенности в системе высшего образования, как на индивидуальном, так и институциональном уровнях, автор исследования, классифицируя типы конфликтов, приводит способы их преодоления, обращает особое внимание на те из них, которые найдут свое применение в российском образовательном пространстве. Таким образом, основным результатом исследования в рамках данной статьи является описание типов конфликтов в академической среде, способов их разрешения и представляет практические рекомендации по элиминации конфликтов в российских университетах.

Новизна данной статьи заключается в системном описании проблемного поля исследования – конфликтогенности в сфере высшего образования и выявлении механизмов выхода из конфликтных ситуаций с учетом национально-культурной, административно-управленческой специфики высших образовательных организаций России.

Abstract. Aggression, conflict, alienation are markers of modern society, properties that permeate all spheres of public life, including the education system, which, on the one hand, acts as an object of the external environment, on the other hand, a mechanism for harmonizing social relations, an instrument for the formation of moral and ethical attitudes, worldview values society. The prerequisites for this study are the modern anthropological crisis, which has actualized the problem of conflict in the field of educational relations, the environment of higher educational institutions.

The purpose of the study is to analyze and present an abstract review of foreign studies on the causes of conflicts in the academic environment, as well as the mechanisms for their settlement. The research material was monographs, scientific publications of researchers from the USA, EU countries and the Asia-Pacific region.

The methodological basis of the research was formed by theoretical methods: the synthesis method was applied in the process of research and the formation of general conclusions about the causes and consequences of conflict in higher education.

Having presented the philosophical and psychological foundations of the modern anthropological crisis, and, as a result, conflict potential in the higher education system, both at the individual and institutional levels, the author of the study, classifying the types of conflicts, gives ways to overcome them, paying special attention to those that will find their application in the Russian educational space. Thus, the main result of the study within the framework of this article is a description of the types of conflicts in the academic environment, ways of resolving them, and provides practical recommendations for eliminating conflicts in Russian universities.

The novelty of this article lies in the systematic description of the problematic field of research – conflict potential in the field of higher education and the identification of mechanisms for overcoming conflict situations, taking into account the national-cultural, administrative and managerial specifics of higher educational institutions in Russia.

Введение. Антропологический кризис – феномен, который стали исследовать еще в начале прошлого столетия. Корни данного явления, согласно различным школам и направлениям философии, то обнаруживали в подавлении и вытеснении желаний (З. Фрейд), капиталистической системе, которая провоцирует отчуждения человека на всех уровнях (К. Маркс), конечностью экзистенции и наличием свободы выбора (А. Камю, М. Хайдеггер, Ж.-П. Сартр), антропологической катастрофой (М. Мамардашвили).

Т. де Шарден в работе «Феномен человека» видит основания кризиса в ноогенезе, эгоистическом желании реализовать себя, «раскрыть до предела самих себя», вопрошая при этом «зачем?»: «В том критическом положении духа, в котором мы отныне находимся, ясно одно. Выполнять порученную нам задачу – двигать вперед ноогенез – мы согласимся лишь при одном условии, чтобы требуемое от нас умение имело шансы на успех и повело нас как можно дальше» [9, с.214]. Данный органический кризис эволюции вызван «первым проблеском мысли» на Земле, когда человек получил бесконечную силу – критиковать и судить саму жизнь.

Сила человеческого мышления и сознания, равным образом способная к абсолютному созиданию, как и тотальному разрушению, попав в сети массовой культуры, консюмеризма, период раскола между традицией и современностью и «глубочайшей духовной дезориентацией» [8, с.47] в системе глобального человекизма, грозит крахом человеческой цивилизации и элиминацией ноосферы.

Система образования выступает важным регулятором общественных отношений, играет ключевую роль в формировании ценностно-мировоззренческих отношений молодежи,

сопротивлении квазиценностям массовой культуры общества потребителей, и одновременно испытывает на себе системный антропологический кризис, который выражается в росте конфликтности в академической среде.

Материалы и методы исследования. Кризис системы образования, который носит антропологические основания, усугубленный глобализационными процессами в политике и экономике, конвергенцией национальных систем образования и формированием единого глобального учебного плана [4, с.300], коснулся всей системы высшего образования в мире, университетов, располагающихся в различных странах мира, привел к появлению различных исследований, посвященных причинам, последствиям и управлению конфликтами в университетах.

Среди проблем высшего образования в научных публикациях отмечают: ухудшение материально-технической базы, снижение федерального финансирования и переход на платные формы обучения, ухудшение кадрового обеспечения, снижение качества образования, усложнение процедуры лицензирования и аккредитации университетов [3, с.17], однако конфликтность в академической среде остается мало исследованной темой.

В российских и зарубежных исследованиях мы найдем различные терминологические вариации понятия конфликтности в академической среде: «институциональные конфликты» [1, с.79], «конфликтные ситуации в сфере высшего образования» [2, с.305], «педагогический конфликт» [6, с.165], «university based conflicts» [18, с.3], «departmental conflict» [15, с.716], «academic conflicts» [19, с.45]. В настоящей статье мы будем придерживаться термина «конфликтность в сфере высшего

образования». Выбор данного термина обусловлен тем, что понятие конфликтогенности включает в себя все стадии конфликта: предпосылку, развитие и завершение конфликта, а также является качественной характеристикой образовательной среды, детерминирующей отношения основных участников образовательного процесса.

Под конфликтогенностью в сфере высшего образования мы будем понимать среду высшего образования, которая служит источником деструктивных отношений между всеми участниками образовательного процесса, способствует столкновению противоположных целей, интересов, позиций и мнений, провоцирует разделение на «свой-чужой», однополярность мнений и вымещает диалог.

В сфере высшего образования конфликты чаще всего категоризуют в соответствии с субъектами, участвующими в конфликте: «ученик-ученик», «ученик-учитель», «учитель-учитель».

Зарубежные исследования, которые посвящены проблемам конфликтов в академической среде, носят преимущественно прикладной характер и аккумулируют в себе практические решения по выходу из конфликтных ситуаций. В целях настоящего исследования были использованы следующий методологический инструментарий: метод синтеза применен в процессе исследования и формировании общих умозаключений о причинах и последствиях конфликтогенности в высшем образовании. Сочетание описательного, сравнительно-сопоставительного методов, а также методов классификации и интроспекции способствовали формированию авторского понимания исследуемой проблемы. Ниже приведем реферативный обзор некоторых работ, в первой части которых, как правило, анализируются источники конфликтов, а во второй приводятся кейсы и решения конфликтных ситуаций, которые носят как межличностный, так и институциональный характеры.

Результаты исследования. Стивен Д. Сугарман в своей работе «Конфликт ролевых интересов профессорско-преподавательского состава университета» [17, с.272] выделяет три ключевые роли, которые играют преподаватели университетов: (1) искатели и проповедники истины; (2) судья; (3) приемный родитель.

Данные три роли, исполняемые университетскими преподавателями, по мнению Стивена Д. Сугармана, приводят к интраперсональному конфликту интересов.

Выходы, которые приводит исследователь, можно свести к трем основным: осознать дихотомию личных и профессиональных интересов, научиться проводить между ними разделительную черту, ввести систему мер пресечения и наказания преподавателей со стороны администрации университетов.

Исследователи Роберт И. Стивенс, Стан Уиллиамсон и Андрю Тайгер [16, с.148] в статье «Стратегии разрешения конфликта в академической среде» отмечают сложность разрешения межличностных конфликтов, проводят разграничение между конфликтами в деловой и академической средах.

Исследователи отмечают два ключевых источника конфликта: идеологический и реальный. Идеологический конфликт имеет прямое отношение к чувствам, жизненной философии, отношениям, а реальный распространяется на способности к успешному исполнению своих профессиональных обязанностей. Сложнее всего разрешать идеологические конфликты, потому что они содержат в себе нематериальные компоненты, которые сложно идентифицировать и измерить. Реальные конфликты происходят на постоянной основе и связаны часто с качеством или другими измеряемыми стандартами работы, которые нарушаются преподавателем.

Уолтер Х. Гмелч и Джеймс Б. Кэрролл в статье «Три буквы «Р» в управлении конфликтами для заведующих и деканов» [12, с.110], рассуждая о подходах к разрешению конфликта, утверждают, что разрушающее воздействие на коллектив кафедры или института во время конфликта оказывает не многообразие мнений, и даже не их противоположность, сколько негативная реакция, которая может транслироваться конфликтующими сторонами.

С точки зрения эмоциональной составляющей, авторы предлагают следующий спектр эмоционального фона, который характеризует конфликты: положительные эмоции (воодушевление, приятное волнение, рост мотивации, любопытство, творчество, вовлеченность, включенность), негативные эмоции (злость, недоверие, сожаление, страх, отказ), нейтральные эмоции (изменение, другая точка зрения).

Проводя сравнительно-сопоставительный анализ методов разрешения конфликтов в диахронической перспективе с конца XIX века до наших дней, исследователи выделяют три ключевые подхода на основании философских и психологических доминант, характеризующих каждый из исторических периодов:

традиционный, бихевиористский, принципиальный.

В рамках традиционного подхода, который был доминирующим в конце XIX и начале XX веков, конфликт рассматривался как разрушительное явление и должен был быть искоренен любыми способами. На руководителя образовательной организации ложилась задача по «зачистке» структуры от конфликтных элементов.

В конце 1950-х на смену традиционному подходу пришел бихевиористский вслед за теорией психоанализа и позицией З. Фрейда касательно агрессии, которая является врожденным, независимым и инстинктивным элементом природы человека. Таким образом, конфликт стал восприниматься как нечто неизбежное и естественное. Образовательная организация представляется сложным организмом, который априори представлена конфликтующими компонентами: существуют разногласия относительно стратегических целей и тактических задач в условиях конкурентной борьбы департаментов за престиж и, в конечном итоге, власть. Бихевиористы, тем не менее, полагали, что конфликт стоит минимизировать, снижать, но чтобы этого добиться, необходимо изменение отношений и поведения человека.

На смену бихевиористскому пониманию конфликта прошло совершенно новое отношение к нему – диалектическое, в основе которого лежит убеждение в том, что конфликт и противоречия способствуют росту и развитию организации.

Сюзан Холтон в монографии «Ремонтируя разломы Башни из слоновой кости» [13, с.153], в которой приводится обзор основных причин и стратегий урегулирования конфликтов в университетах Лиги плюща постулирует неизбежность конфликтов в академической среде, которые порождаются самой культурой академических отношений, для которых характерна независимость, критичность суждений и непримиримость позиций научно-педагогического состава.

Причиной повышенной конфликтогенности в сфере высшего образования выступает провал некоторых образовательных реформ на государственном уровне и неэффективность образовательной политики на институциональном уровне. Результирующим вектором данных тенденций стали следующие дефекты образовательной парадигмы: (1) отсутствие антропоцентричности и провал доктрины гуманизации образования, согласно которой студенты и преподаватели должны быть

признаны главной ценностью института образования, на деле – основными бенефициарами выступают высшие руководители образовательных организаций и чиновники; (2) преобладающая тенденция развития столичного образования, транслирование «столичных» целей, тактик и стратегий на региональные университеты в ущерб реальным потребностям регионов, апробирование именно на них различных реформ, модернизаций, оптимизаций, реструктуризаций и прочих инноваций; (3) использование высшей школы как инструмента выхода на зарубежные образовательные рынки с целью участия в «ярмарке тщеславия» имиджей и статусов университетов или в сугубо экономических интересах – наборе иностранных студентов, когда университеты выступают «приложением» к гуманитарной политике государства, а не ее «драйвером»; (4) разрыв между наукой и образованием, особенно в гуманитарной сфере [5, с.21].

Эрле и Беннет [11;15, с.93] предлагают следующие стратегии урегулирования конфликтов:

Стратегия 1. Неформальная фасилитация

Используя некоторые стандартные навыки межличностного общения, заведующие кафедрами и деканы факультетов могут помочь преподавателям эффективно разрешать конфликты. Такие коммуникативные навыки, способствующие урегулированию конфликтов, помогут руководителю не только в сфере конфликтогенности, но и во многих других аспектах управленческой деятельности в университете.

Стратегия 2. Переговоры

Распространяя в среде преподавателей и руководителей структурных подразделений идею мирного соперничества и достижение соглашения путем взаимных уступок, заведующие кафедрами и деканы могут помочь преподавателям относительно автономно разрешать конфликтные ситуации. Проведение переговоров с целью управления и разрешения конфликтов – это более формализованный и структурированный процесс в отличие от неформальной фасилитации, но он не так регламентирован, как, например, переговоры по разрешению трудовых споров. В данном случае упор приходится на обмен предложениями и контрпредложениями как средство поиска взаимоприемлемых решений и урегулирования конфликта.

Стратегия 3. Медиация

Если переговоры не позволяют разрешить конфликт, следующим звеном в цепочке по урегулированию конфликтных ситуаций является

посредничество. В этом случае для разрешения конфликтной ситуации привлекается нейтральная третья сторона, не имеющая административных полномочий по принятию решений, которая будет способствовать мирному урегулированию конфликта.

Так, Келтнер Дж. [14, с.70] описывая медиацию, полагает, что она выступает катализатором для принятия сторонами решения, при этом конфликтующие стороны берут на себя ответственность за принятие решений, используя третью сторону (медиатора) для того, чтобы проникнуть в глубинную сущность конфликта, определить пути разрешения конфликта и претворить в жизнь данные решения.

Стратегия 4. Омбудсмен

В штатном расписании некоторых западноевропейских университетов предусмотрена должность омбудсмана, который одновременно выполняет функции неформального фасилитатора, переговорщика и медиатора. Уортерс В. [19, с.45] считает, что наличие штатного омбудсмана в университете является самым действенным способом разрешения конфликтов в университете. Омбудсмен – это независимое лицо, занимающее высокую должность, который рассматривает жалобы, проводит по ним внутреннее расследование и дает рекомендации относительно соответствующих действий.

Заключение. З. Фрейд, размышляя о роли культуры в жизни общества, этапах ее развития и связи с психической жизнедеятельностью человека, не устал отмечать, что самое большое препятствие на пути культуры в вопросе урегулирования общественных отношений – «конституционная склонность человека к агрессии» [10, с.8]. В условиях антропологического кризиса агрессия становится способом самозащиты от деструктивного влияния внешней среды, происходит повсеместная девальвация ценностей гуманистического мира.

Сфера высшего образования, выполняя ключевые задачи для общества, – повышение общекультурного и образовательного уровня населения, подготовка квалифицированных специалистов для реального сектора экономики [7, с.128] – также находится в состоянии кризиса. Таким образом, конфликтность в сфере высшего образования, с одной стороны, является сущностной характеристикой, а с другой усугубляется внешними факторами – кризисом, которое переживает постиндустриальное общество.

Конфликтность в сфере высшего образования представляется комплексной проблемой, для решения которой необходимо разработать системные институциональные меры, которые будут экстраполированы на все структуры университета, включать интересы всех участников образовательного процесса.

При определении характера конфликта и поиска соответствующего ему способа разрешения конфликта, необходимо принимать во внимание роли преподавателей, задействованных в конфликтной ситуации: судья, приемный родитель, искатель истины.

Зарубежные исследователи выделяют пять стратегий разрешения конфликта: игнорирование, принуждение, подчинение, компромисс, сотрудничество, а также три подхода к конфликту в диахронической перспективе – традиционный, бихевиористский, принципиальный, каждый из которых характеризуется различным пониманием природы конфликта. Необходимо отметить, что выбор той или иной стратегии разрешения конфликтной ситуации будет зависеть от особенностей академической культуры университета. В качестве перспективы исследования можно отменить необходимость расширения инструментария разрешения конфликтов с учетом национальной компоненты академической культуры. Так, проведенный реферативный обзор позволяет выделить качественные и системные характеристики конфликтности в сфере высшего образования, стратегии урегулирования конфликтов, типичные лишь для англосаксонской модели образования, оставляя без внимания гумбольдтовскую модель образования. Данный сравнительно-сопоставительный анализ, моделирование новых или адаптация существующих стратегий урегулирования конфликтов в академической среде с учетом национальной компоненты академической культуры могут лечь в основу дальнейших исследований по данной теме.

Кроме деструктивных оснований и характеристик конфликта, необходимо отметить его диалектические основания. Иными словами, борьба единства и противоположностей неизбежно приводит к возникновению конфликта, который служит основанием для развития организации. Для этого возникающие конфликтные ситуации необходимо направлять в конструктивное русло с помощью неформальных способов урегулирования конфликта (неформальная фасилитация, переговоры) или формальных (омбудсмен, медиация).

Литература:

1. Балацкий Е.В. Институциональные конфликты в сфере высшего образования / Е.В. Балацкий // Экономика образования. - № 3. - 2007. - С. 79-89.
2. Грязнова Е.В., Треушников И.А., Гончарук А.Г. Конфликтность системы цифрового высшего образования / Е.В. Грязнова, И.А. Треушников, А.Г. Гончарук // Современные исследования социальных проблем. - Т. 12(2). - 2020. - С. 302-317.
3. Егоршин А.П., Гуськова И.В. Высшее образование в России: достижения, проблемы, перспективы / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова // Высшее образование в России. - № 6. - 2017. - С. 14-21.
4. Кабахидзе Е.Л. Интернационализация образования: закат или возрождение? / Е.Л. Кабахидзе // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: социальные науки. - № 4(56). - 2019. - С. 291-303.
5. Кабахидзе Е.Л. Системный кризис высшего образования в мире: причины, последствия и решения для университетов / Е.Л. Кабахидзе // Primo Aspectu. - № 4(44). - 2020. - С. 19-28.
6. Медведева О.В. Социально-трудовой конфликт в системе высшего образования / О.В. Медведева // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. - № 2. - 2009. - С. 163-168.
7. Ракитов А.И., Анисимова А.Э. Высшее образование и общество: Россия и другие страны / А.И. Ракитов, А.Э. Анисимова // Высшее образование в России. - № 4. - 2015. - С. 127-136.
8. Смирнов К.С., Коробко Е.В. Антропологический кризис современности в контексте философского интегрального традиционализма / К.С. Смирнов, Е.В. Коробко // Вестник Волгоградского государственного университета. Философия. - № 1(11). - 2011. - С. 45-50.
9. Тейяр де Шарден. Феномен человека. - М.: АСТ Астрель: Полиграфиздат. - 2019. - 365 с.
10. Фрейд З. Неудовольствие культурой: Аналитическое повествование / З. Фрейд. - М., 2018. - С. 78-80.
11. Ehrle E.B., Bennet J.B. Managing the academic enterprise: Case studies for deans and provosts. New York. NY: Macmillan. - 1988. - pp. 90-93.
12. Gmelch H. Walter, Carroll B. James The three Rs of conflict management for department chairs and faculty//Innovative higher education. - Vol. 16, No. 2. - 1991. - pp. 109-110.
13. Holton S. Mending the cracks in the ivory tower. - Ancer Publishing company. - Bolton 1991. - pp. 150-155.
14. Keltner J.W. The management of struggle: elements of dispute resolution through negotiation, mediation and arbitration. Cresskill, NJ: Hampton Press. - 2017. - Pp. 70.
15. Sotirofski K. Academic conflicts in higher education institutions. Metiderreneal journal of social sciences. - Vol. 5. - No 16. - 2018. - P. 716.
16. Stevens R. Conflict resolution strategies in an academic setting. Conflict resolution and negotiation journal. - 2017. - P. 148.
17. Sugarman S. Conflict of interest in the roles of the university professor. Theoretical inquiries in law. - Vol.6. - 2005. - P. 271-275.
18. Volpe R. Maria, Chandler D. Resolving conflicts in institutions of higher education: challenges for academics. CNCR-Hewlett Foundation. - 1999. - P. 3.
19. Warters W.C. Conflict management in Higher education: a review of current approaches. - 1995. - Pp. 45.

References:

1. Balatsky E.V. Institutional conflicts in the field of higher education / E.V. Balatsky // Economics of Education. - № 3. - 2007. - S. 79-89.
2. Gryaznova E.V., Treushnikov I.A., Goncharuk A.G. Conflict nature of the digital higher education system / E.V. Gryaznova, I.A. Treushnikov, A.G. Honcharuk // Modern studies of social problems. - T. 12 (2). - 2020. - S. 302-317.
3. Egorshin A.P., Guskova I.V. Higher education in Russia: achievements, problems, prospects / A.P. Egorshin, I.V. Guskova // Higher education in Russia. - № 6. - 2017. - P. 14-21.
4. Kabakhidze E.L. Internationalization of Education: Decline or Rebirth? / E.L. Kabakhidze // Bulletin of the Nizhny Novgorod University mim. N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences. - № 4(56). - 2019. - S. 291-303.
5. Kabakhidze E.L. Systemic Crisis of Higher Education in the World: Causes, Consequences and Solutions for Universities / E.L. Kabakhidze // Primo Aspectu. - № 4(44). - 2020. - S. 19-28.
6. Medvedeva O.V. Social and labor conflict in the system of higher education / O.V. Medvedeva // Bulletin of the Tula State University. Humanitarian sciences. - № 2. - 2009. - S. 163-168.
7. Rakitov A.I., Anisimova A.E. Higher education and society: Russia and other countries / A.I. Rakitov, A.E. Anisimova // Higher education in Russia. - № 4. - 2015. - S. 127-136.
8. Smirnov K.S., Korobko E.V. Anthropological crisis of modernity in the context of philosophical integral traditionalism / K.S. Smirnov, E.V. Korobko // Bulletin of the Volgograd State University. Philosophy. - № 1(11). - 2011. - S. 45-50.
9. Teilhard de Chardin. The human phenomenon. - M.: AST Astrel: Polygraphizdat. - 2019. - 365 p.
10. Freud Z. Dissatisfaction with culture: Analytical narration / Z. Freud. - M., 2018. - S. 78-80.
11. Ehrle E.B., Bennet J.B. Managing the academic enterprise: Case studies for deans and provosts. New York. NY: Macmillan. - 1988. - Pp. 90-93.

12. Gmelch H. Walter, Carroll B. James The three Rs of conflict management for department chairs and faculty // Innovative higher education. - Vol. 16, No. 2. - 1991. - Pp. 109-110.

13. Holton S. Mending the cracks in the ivory tower. - Aincer Publishing company. - Bolton 1991. - Pp. 150-155.

14. Keltner J.W. The management of struggle: elements of dispute resolution through negotiation, mediation and arbitration. Cresskill, NJ: Hampton Press. - 2017. - Pp. 70.

15. Sotirofski K. Academic conflicts in higher education institutions. Metiderreneal journal of social sciences. - Vol. 5. - № 16. - 2018. - P. 716.

16. Stevens R. Conflict resolution strategies in an academic setting. Conflict resolution and negotiation journal. - 2017. - P. 148.

17. Sugarman S. Conflict of interest in the roles of the university professor. Theoretical inquiries in law. - Vol.6. - 2005. - P. 271-275.

18. Volpe R. Maria, Chandler D. Resolving conflicts in institutions of higher education: challenges for academics. CNCR-Hewlett Foundation. - 1999. - P. 3.

19. Warters W.C. Conflict management in Higher education: a review of current approaches. - 1995. - Pp. 45.

13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования

Сведения об авторе:

Кабахидзе Екатерина Львовна (г. Москва, Россия), кандидат философских наук, доцент Департамента гуманитарных наук Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, e-mail: kkabakhidze@gmail.com