

**Гридчин Александр Анатольевич**

доктор социологических наук,  
профессор кафедры социологии и управления  
Белгородского государственного  
технологического университета им. В.Г. Шухова

**Цыганкова Елена Николаевна**

соискатель кафедры социологии и управления  
Белгородского государственного  
технологического университета им. В.Г. Шухова

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ШКОЛЬНОМ СОЦИУМЕ

**Аннотация:**

*В статье рассмотрены актуальные проблемы управления конфликтами в школьном социуме. Диагностика и оценка этих проблем являются, по мнению авторов, необходимой предпосылкой их успешного разрешения. На основе результатов проведенного теоретического и эмпирического исследования приоритетными признаны проблемы сложной идентификации конфликтов, их игнорирования, неразрешенного конфликта, «конфликтофобии», инструментальной ограниченности и конфликтологической некомпетентности. Сложность идентификации конфликтов выражается в том, что они являются трудно наблюдаемыми и вместе с тем трудно осознаваемыми. Повсеместно встречается игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе, организации. Проявляются недооценка позитивных и переоценка негативных функций конфликтов в школьном социуме. Реакция руководителей и педагогов образовательного учреждения зачастую сводится к замалчиванию или формальному, «насильственному», примирению конфликтующих сторон. В статье акцентируется внимание на дефиците легитимных средств регулирования конфликтов и недостаточной конфликтологической компетентности педагогов.*

**Ключевые слова:**

*конфликт, конфликтная ситуация, школьный социум, проблема, управление конфликтом, проблемно ориентированное управление, конфликтологическая компетентность, идентификация, функции конфликта, образовательное учреждение.*

**Gridchin Aleksandr Anatolyevich**

D.Phil. in Social Science, Professor,  
Sociology and Management Department,  
Belgorod State Technological University

**Tsygankova Elena Nikolaevna**

External PhD student,  
Sociology and Management Department,  
Belgorod State Technological University

## THE URGENT ISSUES OF CONFLICT MANAGEMENT IN A SCHOOL COMMUNITY

**Summary:**

*The paper deals with the urgent issues of conflict management in a school community. In the authors' opinion, the detection and assessment of these problems are a prerequisite for their successful resolution. Based on the results of theoretical and empirical research, the paper reveals that complex conflict identification, disregard of it, unresolved conflict, conflict phobia, the lack of tools and conflict resolution skills are the priority. The difficulty in identifying conflicts is reflected in the fact that they are hardly seen and perceived. There is a disregard of conflicts in a team or organization. The school community underestimates positive and overestimates negative functions of conflicts. Managers and academic staff often conceal the conflict situations or force the conflicting parties to be formally reconciled. The research focuses on the shortage of legitimate tools to manage conflicts and the lack of conflict resolution skills in academic staff.*

**Keywords:**

*conflict, conflict situation, school community, problem, conflict management, problem-oriented management, conflict resolution skills, identification, conflict functions, educational institution.*

Конфликт, будучи частью повседневной жизни людей, нельзя отнести к тем явлениям, которыми можно управлять на основе житейского опыта и здравого смысла. Глубокое понимание источников возникновения конфликта и закономерностей его изменения, механизмов разрешения создает предпосылки для эффективного регулирования конфликтов с целью редуцирования возможного ущерба и рационального использования их позитивного потенциала. Субъекты образовательного процесса (преподаватели, учащиеся, их родители и др.) отмечают, что фрагментарных знаний о конфликте и способах эффективного социального взаимодействия недостаточно для предупреждения и успешного регулирования конфликтных ситуаций. Более того, преподаватели, не имея необходимого запаса знаний и умений эффективного взаимодействия, нередко сами являются источниками конфликтов. Все это актуализирует проблему эффективного управления конфликтами в школьном социуме.

Успешное управление – это, как правило, проблемно ориентированное управление, нацеленное, с одной стороны, на выявление проблем, требующих разрешения, с другой стороны,

непосредственно на разрешение этих проблем. При этом следует различать социальную проблему и социальную задачу. И та и другая связывается с нежелательными жизненными условиями, жизненными затруднениями [1], однако одни затруднения (жизненные, социальные, управленческие) преодолеваются человеком средствами его наличного знания и опыта, тогда как другие требуют поиска новых, более эффективных средств и привлечения дополнительных ресурсов. Первые относятся к социальным задачам, вторые – к социальным проблемам [2].

Проблемно ориентированный подход к интерпретации и оценке социальных ситуаций, в том числе конфликтных, был предложен еще в 1966 г. Дж. Дьюи и Г. Блумером [3]. Этот подход акцентирует важность понимания того, что в ситуации что-то неясно, чего-то недостает, что-то требует дополнительного исследования и более подробного анализа. Его суть выражена в трех положениях: осознание наличия проблемы, признание наличия проблемной ситуации, вовлеченность в осознание и разрешение проблемы.

Во всех случаях, когда ситуация представляется человеку неопределенной или проблематичной, он ищет дополнительную информацию. Таким образом, в качестве первой переменной, характеризующей ситуацию как проблемную, выдвигается *необходимость осознания наличия проблемы*. Проблемы возникают в конкретной ситуации, носят локальный характер, инициируются изменениями во внешней среде, оказываются следствием функционирования и развития социальных систем, затрагивают интересы как отдельных людей, так и целых групп. Источники проблем связаны нередко и с внутренними причинами – любопытством, недопониманием мотивов поведения других людей и т. д.

Второй переменной является *вынужденное признание наличия проблемной ситуации*. В случаях, когда человек оказывается в ситуации, сложившейся без его участия, навязанной извне, он становится ее пассивным очевидцем. Подобная ситуация не всегда провоцирует человека на конструктивную и заинтересованную коммуникацию из-за возникшей проблемы, так как он полагает, что лично не может оказывать на нее влияние.

Третья переменная – *вовлеченность*, служит основой выделения групп с различным уровнем заинтересованности в разрешении проблем. Благодаря этой переменной можно определить пассивные и активные сегменты аудитории, сформированные группы, сотрудников организации, озабоченных разрешением проблемы. «Вовлеченность» – это когнитивное восприятие человеком или группой возникшей ситуации, осознание ими неизбежности своей связи с этой ситуацией. В зависимости от того, какими причинами вызвано это восприятие (внешними или внутренними), человек (группа) включается в коммуникационные процессы, относящиеся как к ситуации, так и к самой проблеме.

С учетом данных положений, раскрывающих суть проблемно ориентированного подхода, нами предпринята попытка выделения и характеристики актуальных проблем управления конфликтными ситуациями в школьном социуме.

1. Проблемы возникают уже в связи с необходимостью *распознавания конфликтной ситуации*, ее релевантной идентификации. Будучи явлениями повседневности, конфликты, с одной стороны, выступают как трудно наблюдаемые объекты, с другой стороны, представляют собой некий фактический материал, не идентифицируемый отдельно конфликтующими сторонами, хотя и оказывающийся на поверхности. Проблема определения критериев конфликта была отмечена, в частности, в ходе фокус-групп учителями Свердловской области. Они утверждали, что не каждое выяснение отношений между учителем и учеником следует считать конфликтом. Вместе с тем точно определить грань, когда выяснение переходит в конфликт, довольно сложно [4].

Управлять конфликтными ситуациями невозможно без осознания механизмов их развития и установления контроля над теми процессами и отношениями, которые непосредственно зависят от конфликтующих сторон. Только в этом случае имеется основание для постановки вопроса о возможности управления конфликтными ситуациями на микроуровне. Это приводит к необходимости применения социальных технологий в образовательном процессе, призванных строго регламентировать действия участников конфликтного взаимодействия и позволяющих контролировать конфликтные процессы в нужном направлении и в приемлемые сроки [5].

Развитие конфликтной ситуации довольно часто осуществляется в скрытой форме, следовательно, директору школы или его заместителю, которые ставят перед собой задачу предотвращения или разрешения конфликта, необходимо учиться обнаруживать соответствующие проявления, нивелировать саму конфликтную ситуацию, не доводя тем самым дело до конфликта [6].

С целью распознавания конфликтной ситуации рекомендуется использование конфликтогенных факторов, содержащих информацию, которая вызывает неудовлетворенность индивидов, приводит к возникновению и обострению разногласий между ними [7]. Провоцирующим фактором становится применение конфликтогена, представляющего собой любой предмет, взгляд, идею, которые выявляют и акцентируют разность отношений, чувств, оценок конфликтующих субъектов. Более того, с каким-то одним конфликтогеном может быть связано несколько причин возникновения конфликта, вследствие чего появляется целый веер конфликтных траекторий. В этом проявляется

многомерность конфликта, протекающего по нескольким основаниям и направлениям, что актуализирует необходимость точного вычленения конфликтной ситуации из поэтапной цепи разворачивания конфликтного взаимодействия, выделения его динамических переменных: основание, конфликтогены, фазы развития напряжения, фазы трансформации, а также своевременного установления «точек взаимного перехода»: сотрудничества, конкуренции и конфликта. Если рассматривать конфликт как метод сопутствующих изменений в образовательном процессе, то следует определить круг задач по его конструктивному использованию с учетом не только его особенностей как процесса и структуры, но и особенностей субъектов конфликтного взаимодействия.

2. Еще одна важная проблема связана с *игнорированием конфликтов*, которые возникают в школьном социуме. Это серьезная ошибка, совершаемая субъектами образовательного учреждения в кризисной ситуации. В данной ситуации возможно появление следующих ошибочных действий: предъявление чрезмерно большого количества претензий, несоблюдение интересов взаимодействующих сторон, слишком критическая оценка событий. В кризисных условиях конфликтов важно проявлять интерес к коллегам и учащимся, заботу о них, не откладывая разрешение разногласий на потом, оказывать поддержку сотрудничеству в рамках социального взаимодействия организации. Утверждается, что простые схемы разрешения конфликтов малоэффективны, а зачастую даже усугубляют их, переводя из категории быстро развивающихся и краткосрочных в категорию вялотекущих, периодически обостряющихся без явных очертаний периода полного разрешения [8].

Конфликты развиваются по-разному, поэтому возможны разные способы их преодоления. Для разрешения конфликтов важно знать их явные и скрытые причины, проанализировать интересы и позиции сторон и сконцентрировать внимание на интересах, поскольку в них – решение проблем. Не существует универсальных способов разрешения конфликтов. Единственным бесспорным способом становится полное погружение в ситуацию. Только таким образом можно исследовать проблемы конфликтов в организации и рекомендовать конфликтующим сторонам оптимальную стратегию поведения и способы преодоления конфликтов.

Советская социология практически отрицала наличие конфликтов в системе образования, поскольку рассматривалась исключительно с функционалистских позиций [9]. Сегодня мы не можем игнорировать ни конфликтогенный потенциал образования, где подчас противоречивым образом сочетаются разные социальные интересы, ни наличие конфликтов. Истории с пострадавшими от школьников американскими учителями до определенного времени воспринимались максимально дистанцированно. Однако российские школьники тоже оказались способны на физическое и психологическое насилие над учителем. Причина в большинстве случаев – не разрешенный конструктивно конфликт. Но ситуация была бы простой и ясной, если бы сам конфликт не был продиктован более общими, более фундаментальными причинами. Конфликт в школе – результат сложного социального взаимодействия между жизненными мирами учителя, школьника, его родителей и управленцев от образования. Взаимозависимость агентов этого взаимодействия, их неотрефлексированные стратегии действий, отсутствие институционально эффективных механизмов разрешения противоречий в мотивах и тактике поведения – основные причины возникновения конфликтных ситуаций в стенах школы.

3. В связи с этим обратимся к *проблеме неразрешенного конфликта*. К сожалению, очень часто реакция официальных лиц образовательного учреждения и окружающих не способствует полному разрешению конфликтных ситуаций, а сводится к замалчиванию или формальному, чаще всего «насилованному», примирению конфликтующих («*пожмите друг другу руки, извинитесь и больше друг с другом не разговаривайте*»). Скорее всего, это происходит из-за того, что в педагогическом коллективе конфликт считается признаком непрофессионализма самого педагога. Вместо осмысления и подробного разбора ситуации ребенка вводят в ситуацию навязанного принятия конфликта: «*Я все понял и больше не буду*». Такой разбор ситуации с привлечением администрации очень часто только усугубляет напряженные отношения между конфликтующими.

Судя по данным проведенных исследований, 35–40 % детских неврозов – это следствие деструктивных конфликтов в отношениях между учителями и учащимися [10, с. 4]. Результатом является то, что многие школьников учатся неохотно, стараются избегать любой деятельности в классе под руководством учителя, часто прогуливают уроки. Вероятно, поэтому практически все участники образовательного процесса к конфликтам относятся негативно.

4. Вместе с тем конфликты нельзя рассматривать только как деструктивную сторону процесса социального взаимодействия. Американский ученый М. Фоллет еще в начале XX в. отмечала, что конфликты, выражая различия в стремлениях, интересах, мнениях людей, не могут быть ни плохими, ни хорошими и рассматривать их следует, отказавшись от этических предрассудков: если конфликтов не избежать, нужно их использовать. Согласно теории позитивного конфликта, он интерпретируется как неизбежная «составляющая» повседневной жизни и не всегда должен нести дисфункциональный характер [11]. Осознание естественности и неизбежности конфликтов в социуме, раскрытие конструктивных функций социальных конфликтов позволили этой точке зрения проникнуть в педагогику в связи с окончанием эпохи «*конфликтофобии*» [12]. К примеру, в Германии

активно развивается конфликт-ориентированный подход, имеющий основательную методологическую базу в виде концепций социально-психологической и социально-политической ориентаций и реализующийся чаще всего в виде двух стратегий: через формирование средствами политического образования активной гражданской позиции и приобретение конфликтной компетентности на основе развития конфликтных способностей методами активного социального обучения [13].

5. В настоящее время все большее внимание исследователей и практиков привлекает *проблема дефицита легитимных средств регулирования конфликтов*, иными словами, *проблема инструментальной ограниченности* [14].

Возникновению конфликтов в школьном социуме способствует сама специфика деятельности в образовательных учреждениях. Многослойность межличностных и деловых отношений имеет множество ответвлений. Членам педагогического коллектива приходится взаимодействовать непосредственно с самими учениками, с их родителями, с руководством образовательного учреждения и т. д. Родителей зачастую не устраивает отношение педагога к их ребенку, устанавливается тотальный контроль за деятельностью учителей с помощью записывающих устройств их учениками, что, в свою очередь, оказывает негативное психологическое влияние на педагога.

В модели конфликтности школы атрибуция ответственности за минимизацию последствий конфликтов должна быть распределена между всеми участниками взаимодействия – администрацией, учителем, родителем и школьником. Однако современное правовое поле зачастую лишает и учителя, и администрацию возможностей формального воздействия. Учителя испытывают дефицит легитимных средств разрешения конфликтов в учебной ситуации. А с учетом того, что имеются еще и проблемы дефицита времени, связанного с высокой степенью формализации и бюрократизации образования, рассчитывать на коренные перемены не приходится.

Проведенный Е.А. Селивановой социологический опрос учителей Челябинска и Челябинской области показал, что каждый третий учитель не может разрешить конфликтную ситуацию в школе, а четверть опрошенных продемонстрировали агрессивную позицию, приписывая атрибуцию ответственности за конфликт внешним сторонам (родителям, кризису в системе образования и пр.) [15].

*«В нашей школе... похожая ситуация. Пятиклассник явно неадекватен на уроках: стучит, поет, нервно чешется, учителей не слышит вообще, на контакт не идет. Одна из его фантазий: видит учительницу в яме с аллигаторами, а по краям стоят "автоматчики". Особо агрессивен к девочкам: одной сломал нос. Мама во всем винила школу: не уделяют внимания, преувеличивают... В итоге родители данного класса отправили коллективное письмо в городской центр "Семья", занимающийся конфликтными ситуациями в жизни детей. Центр, подключив КДН <комиссию по делам несовершеннолетних>, ходатайствовал... о временном переводе мальчика в реабилитационное учреждение, а затем тамошние медики организовали консультацию у психиатра. Диагноз звучит примерно так: глубокая социальная дезадаптация. Сейчас сей отрок находится на коррекционном лечении в областной психиатрической больнице (вместе с мамой, которая, наконец, сдалась), но самое интересное то, что после выписки он будет учиться индивидуально и мы, учителя-предметники, будем ходить к нему домой... Честно говоря, я опасюсь»* [16].

Это только один пример неформального обсуждения. В сети их можно обнаружить достаточно много.

6. Завершая анализ актуальных проблем управления конфликтными ситуациями в школьном социуме, обратимся, очевидно, к основной из них – *проблеме конфликтологической (конфликтной) некомпетентности педагогов*. Действия педагога в конфликтной ситуации могут быть различными с точки зрения их содержания и эффекта. Конфликтотерпимыми называются неконструктивные действия (пригрозить, пристыдить, отложить решение конфликтных ситуаций и т. д.) и компромиссные действия, а конфликтотерпимыми – репрессивные действия (написать докладную, обратиться в администрацию и др.) и агрессивные действия (высмеять, разорвать работу ученика и др.). При этом большое значение имеет выбор адекватных действий по разрешению конфликтной ситуации. Так, А.Б. Белинская выделяет возможные предконфликтные ситуации и вероятные модели ситуационного поведения педагогов [17]:

– неисполнение учебных заданий в связи с тем, что отсутствуют умения, знания, мотивы – изменение формы работы с данным учеником, коррекция уровня «трудности» материала, стиля преподавания и др.;

– неправильное выполнение учебных заданий – корректировка оценки результатов и преподавания с учетом выявленной причины неверного усвоения информации;

– эмоциональное неприятие преподавателя – изменение стиля общения с учеником;

– эмоциональная неуравновешенность учащихся – смягчение тона, стиля общения, предложение помощи, переключение внимания остальных учащихся.

При внутриличностном конфликте актуализируется необходимость восстановления самооценки или утверждения ее на новой основе, приведения уровня притязаний в соответствие с личными возможностями. При межгрупповом и межличностном конфликте важно демонстрировать

стремление к компромиссу, обеспечивать переключение внимания, привлечение объективных «судей», отделение эмоциональной и деловой сторон конфликта, предоставление отсрочки и т. д.

Возникновение и существование конфликтов в группе вызывают у некоторых педагогов состояние постоянного нервного напряжения, что мешает им сосредоточиться на личности ученика с его индивидуальными особенностями и формирующейся судьбой. Поэтому теория и практика рекомендуют: воспринимать конфликты как нераскрытые возможности и следить за появлением их сигналов, в этом случае исчезает почва для конфликтов, но конфликтные отношения сохраняются между бывшими оппонентами очень долго, поскольку они не нашли своего разрешения; осуществить внутреннее реструктурирование образа ситуации, т. е. изменить внутреннюю систему интересов и ценностей участников взаимодействия; разрешить конфликт посредством сотрудничества, специально организованной работы по выявлению общих целей и интересов.

Успешное управление конфликтами в образовательных учреждениях возможно при условии предварительного выявления и оценки проблем, требующих разрешения. Проблемно ориентированный подход к интерпретации и оценке социальных, в том числе конфликтных, ситуаций требует, во-первых, осознания наличия проблемы, во-вторых, вынужденного признания наличия проблемной ситуации, в-третьих, практической вовлеченности в процесс разрешения проблемы.

В результате исследования актуальных проблем управления конфликтами в школьном социуме выявлено следующее.

– Будучи явлениями повседневной жизни, конфликты трудно наблюдаемы и трудно осознаваемы (*проблема распознавания конфликтных ситуаций*).

– Распространенная ошибка, которая совершается участниками образовательных отношений, – игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе (*проблема игнорирования конфликтов*).

– Зачастую реакция официальных лиц и окружающих сводится к замалчиванию или формальному примирению конфликтующих сторон (*проблема неразрешенного конфликта*).

– Имеют место недооценка позитивных и переоценка негативных функций конфликтов в педагогической среде (*проблема «конфликтофобии»*).

– Очевидна актуализация *проблемы дефицита легитимных средств регулирования конфликтов (проблема инструментальной ограниченности)*.

– В связи с различными действиями педагога с точки зрения их содержания и эффекта – конфликтотерпимыми и конфликтогенными – актуализируется *проблема конфликтологической (конфликтной) некомпетентности*.

## Ссылки:

1. Степашов Н.С. Феномен жизненных затруднений человека. Курск, 2002. 135 с.
2. Данакин Н.С., Гайворонская Н.И. Проблемный анализ в системе социального управления : монография. Белгород, 2011. 181 с.
3. Интеракционизм в американской социологии и социальной психологии первой половины XX в. : сб. пер. / сост. и пер. с англ. В.Г. Николаев. М., 2010. 322 с.
4. Петрова Л.Е. Конфликты в школе в оценках учителей, родителей и учащихся // Образовательное пространство школы: опыт социологических исследований : коллектив. моногр. Екатеринбург, 2014. С. 158–173.
5. Митяева А.М. Конфликтологическая компетентность как основа конструктивного поведения в конфликтной образовательной среде // Конфликты в образовании : материалы Всерос. науч.-практ. конф. Ярославль, 2009. С. 63–79 ; Шереги Ф.Э. Конфликт руководителей и педагогов в школе (директора школ о правах своих и правах учителя) // СОТИС – социальные технологии, исследования. 2016. № 4 (78). С. 57–70.
6. Ярычев Н.У. Конфликтологическая культура учителя: сущность, внутреннее строение и особенности развития. М., 2010. 180 с.
7. Wilmot W.W., Hocker J.L. Interpersonal Conflict. N. Y., 2007. 364 p.
8. Смирнова В.В. Управление конфликтами в образовательном учреждении // Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях : коллектив. моногр. СПб., 2014. С. 253–275.
9. Петрова Л.Е. Указ. соч.
10. Ольшанский В. Игры, в которые мы играем, или Почему возникают и как проходят школьные конфликты? // Директор школы. 2000. № 7. С. 3–12.
11. Садохин А.П. Введение в межкультурную коммуникацию : учеб. пособие. М., 2014. 254 с.
12. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры : учеб. пособие для студентов высших учеб. заведений. 2-е изд., стер. М., 2006. 192 с.
13. Шереги Ф.Э. Указ. соч.
14. Казачкина Ю.Ю. Этапы регулирования конфликта в образовательном учреждении // Теория и практика современной науки. 2017. № 3 (21). С. 435–440 ; Селиванова Е.А. Психологическое обоснование роли учителя в управлении педагогическими конфликтами // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 1. С. 46.
15. Селиванова Е.А. Указ. соч.
16. Конфликты в школе [Электронный ресурс] // Педсовет. URL: [pedsovet.su/forum/36-1217-4](http://pedsovet.su/forum/36-1217-4) (дата обращения: 10.03.2018).
17. Социальные технологии урегулирования конфликтов : учеб. пособие / под ред. А.Б. Белинской. М., 2000. 212 с.

## References:

- Belinskaya, AB (ed.) 2000, *Social technologies for conflict resolution*, study guide, Moscow, 212 p., (in Russian).
- Danakin, NS & Gaivoronskaya, NI 2011, *Problem analysis in the system of social management*, monograph, Belgorod, 181 p., (in Russian).
- Kazachkina, YuYu 2017, 'Stages of conflict management in an educational institution', *Teoriya i praktika sovremennoy nauki*, no. 3 (21), pp. 435-440, (in Russian).
- Khasan, BI & Sergomanov, PA 2006, *Psychology of conflict and negotiations*, study guide, 2nd ed., Moscow, 192 p., (in Russian).
- Mityaeva, AM 2009, 'Conflict competence as a basis for constructive behavior in a conflict educational environment', *Konflikty v obrazovanii: materialy Vseros. nauch.-prakt. konf.*, Yaroslavl, pp. 63-79, (in Russian).
- Nikolaev, VG (transl.) 2010, *Interactionism in American sociology and social psychology of the first half of the 20th century*, Moscow, 322 p., (in Russian).
- Olshansky, V 2000, 'Games in which we play, or Why do school conflicts arise and how school conflicts are going on?', *Direktor shkoly*, no. 7, pp. 3-12, (in Russian).
- Petrova, LE 2014, 'School conflicts in assessments of teachers, parents and students', *Obrazovatel'noye prostranstvo shkoly: opyt sotsiologicheskikh issledovaniy: kolektiv. monogr.*, Yekaterinburg, pp. 158-173, (in Russian).
- Sadokhin, AP 2014, *Introduction to intercultural communication*, study guide, Moscow, 254 p., (in Russian).
- 'School conflicts' 2018, *Pedsovet*, viewed 10 March 2018, <pedsovet.su/forum/36-1217-4>, (in Russian).
- Selivanova, EA 2014, 'Psychological substantiation of the teacher's role in the pedagogical conflicts management', *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, no. 1, p. 46, (in Russian).
- Sheregi, FE 2016, 'Conflict of leaders and teachers at school (principals about their rights and teachers' rights)', *SOTIS – sotsial'nyye tekhnologii, issledovaniya*, no. 4 (78), pp. 57-70, (in Russian).
- Smirnova, VV 2014, 'Management of conflicts in an educational institution', *Innovatsionnoye upravleniye chelovecheskimi resursami v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh: kolektiv. monogr.*, St. Petersburg, pp. 253-275, (in Russian).
- Stepashov, NS 2002, *The phenomenon of human life difficulties*, Kursk, 135 p., (in Russian).
- Wilmot, WW & Hocker, JL 2007, *Interpersonal Conflict*, New York, 364 p.
- Yarychev, NU 2010, *Conflict culture of a teacher: essence, internal structure and development features*, Moscow, 180 p., (in Russian).