

Психология переговорного процесса при разрешении педагогических конфликтов

Ольга Петровна Мачехина

Кандидат педагогических наук, доцент

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Москва, Россия

olga_machexina@mail.ru

ORCID 0000-0000-0000-0000

Наталья Юрьевна Кузьменкова

Кандидат педагогических наук, доцент

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Москва, Россия

nkpgu@mail.ru

ORCID 0000-0000-0000-0000

Поступила в редакцию 05.03.2025

Принята 26.04.2025

Опубликована 30.05.2025

УДК 159.9:37.018.43

DOI 10.25726/p4184-3395-3764-h

EDN IWAGUY

БАК 5.8.7. Методология и технология профессионального образования (педагогические науки)

OECD 05.03.HE. EDUCATION, SPECIAL

Аннотация

Статья представляет комплексный анализ психологических основ практических технологий переговорного процесса как ключевого инструмента конструктивного разрешения педагогических конфликтов. Выявлена специфика переговоров в образовательной среде, представлена интегративная модель, включающая этапы, стратегии, тактики, психологические механизмы и практические упражнения по развитию переговорной компетентности педагога как фактора гуманизации образовательной среды. Особое внимание уделено развитию переговорной компетентности педагога как фактора гуманизации образовательной среды.

Ключевые слова

педагогический конфликт, переговорный процесс, психология переговоров, разрешение конфликтов, образовательная среда, коммуникативные стратегии, переговорная компетентность, медиация, этапы переговоров, психологические барьеры, учитель, ученик, родитель.

Введение

Педагогическая деятельность в силу своей высокой коммуникативной насыщенности и полисубъектности неизбежно сопряжена с конфликтами. Их конструктивное разрешение является неотъемлемой частью профессионального мастерства педагога и условием здорового психологического климата в образовательном учреждении (Курочкина, 2013; Сластенин, 2002). Психология переговорного процесса предоставляет научно обоснованные инструменты для выявления глубинных причин противоречий, управления эмоциональной динамикой и достижения взаимоприемлемых решений.

Целью данной статьи является разработка интегративной модели психологии переговорного процесса при разрешении педагогических конфликтов, объединяющей теоретические основы,

этапность, стратегии, тактики и практические технологии с учетом уникальных особенностей образовательной среды.

Материалы и методы исследования

Специфика педагогических конфликтов как объект переговоров включает:

1. Асимметричность статусов и ответственности: неравенство позиций учителя (профессиональный статус, дисциплинарные функции, оценочная деятельность) и ученика (объект воспитания и обучения) создает сложную динамику власти (Темина, 2002). Конфликты с родителями тоже пронизаны этой асимметрией, осложненной высокой эмоциональной вовлеченностью последних.
2. Контекстуальную встроенность в образовательный процесс: конфликты возникают и развиваются внутри учебно-воспитательной деятельности, что требует от их разрешения не только эффективности, но и педагогической целесообразности, оперативности и соответствия образовательным задачам (Щуркова, 2002).
3. Высокую эмоциональную насыщенность: затрагивание личностных смыслов, самооценки, профессиональной идентичности участников провоцирует интенсивные эмоциональные реакции (гнев, обида, страх, разочарование), которые могут доминировать над рациональным поиском решения (Куприянчук, 2015).
4. Публичность и воспитательный аспект: многие конфликты разворачиваются на глазах у класса (ученики) или коллег (педагоги), усиливая давление группы, страх «потери лица» и придавая конфликту воспитательный характер – учащиеся усваивают модели поведения (Битянова, 1998; Курочкина, 2013). Ошибка педагога может стать катализатором новых конфликтов.
5. Полисубъектность и возрастную детерминированность: частое вовлечение третьих сторон (родители, администрация, другие ученики) усложняет структуру. Возрастные особенности участников (особенно учащихся) кардинально влияют на причины, течение и возможные способы разрешения конфликтов (Темина, 2002).
6. Двойственность восприятия («глазами учителя» и «глазами ученика»): существенно различающееся понимание событий и их причин затрудняет взаимопонимание. Учителю сложно полностью осознать глубину переживаний ученика, ученику – управлять эмоциями и мыслить рационально (Курочкина, 2013).
7. Инициативу и ответственность педагога: педагог, как профессионал и взрослый, несет основную ответственность за инициирование и профессиональное ведение переговоров по разрешению конфликта, часто ставя интересы формирующейся личности ученика выше своих собственных. Школа выступает моделью общества, где учатся социальным нормам (Сластенин, 2002).

Результаты и обсуждение

Таким образом, среди причин потенциально конфликтогенных педагогических ситуаций можно выделить следующие:

- ситуации (или конфликты) деятельности, возникающие по поводу выполнения учеником учебных заданий, успеваемости, внеучебной деятельности;
- ситуации (конфликты) поведения, поступков, возникающие по поводу нарушения учеником правил поведения в школе, чаще на уроках, вне школы;
- ситуации (конфликты) отношений, возникающие в сфере эмоциональных личностных отношений учащихся и учителей, в сфере их общения в процессе педагогической деятельности.

В любом учебном учреждении основными субъектами деятельности являются: ученик, учитель, родители и администратор. В зависимости от того, какие субъекты вступают во взаимодействие, конфликты подразделяют на такие виды: ученик – ученик; ученик – учитель; ученик – родители; ученик – администратор; учитель – учитель; учитель – родители; учитель-администратор; родители – родители; родители – администратор; администратор – администратор.

Рассмотрим причины возникновения некоторых из них.

Конфликт «Учитель – ученик» характеризуется: отсутствием единства в требованиях учителя, такими как чрезмерное количество требований, непостоянство требований, невыполнение требований самим учителем; чувством недооцененности у ученика; непримиримой позицией учителя к недостаткам ученика; такими личными качествами учителя или ученика, как раздражительность, беспомощность, грубость. Одной из главных причин возникновения конфликтных отношений данного вида является чрезмерно личностное и эмоциональное отношение ученика к учителю на фоне его формального (только по показателям учебы) отношения к своему подопечному.

Конфликт «Ученик – ученик»: основные причины – борьба за авторитет, соперничество, обман, оскорбления, обиды, враждебность к любимым ученикам учителя, личная неприязнь к человеку, симпатия без взаимности.

Конфликт «Учитель – родители» включает разные представления сторон о средствах воспитания, недовольство родителей методами обучения педагога, личная неприязнь, мнение родителей о необоснованном занижении оценок. Подобные конфликтные действия могут быть спровоцированы как учителем, так и родителями.

Психология переговорного процесса при разрешении педагогических конфликтов определяет, как эмоциональные и когнитивные факторы влияют на ход переговоров, направленных на урегулирование разногласий. Существенными факторами психологии переговорного процесса являются:

- Мотивационный – создание установки на сотрудничество («выиграть-выиграть») вместо борьбы («выиграть-проиграть»). Осознание взаимозависимости и общих целей (качество образования, благополучие класса/школы) (Мустафаева, 2000).
- Когнитивный – анализ сути конфликта (интересы, позиции, потребности сторон), причин, возможных последствий, поиск альтернатив. Требуется умения увидеть ситуацию с позиции другого, что помогает найти решения, удовлетворяющие обе стороны (Сластенин, 2002).
- Эмоционально-регулятивный – регуляция собственных эмоций (гнев, страх, обида, раздражение, фрустрация) и содействие в координации эмоций оппонента (особенно ребенка или взволнованного родителя). Развитие эмпатии (Битянова, 1998; Курпирячук, 2015).
- Коммуникативно-поведенческий – психология эффективного общения (умение слушать, задавать вопросы для уточнения информации, а также правильно формулировать свои мысли). Внимание к словам и невербальным средствам другой стороны, помогают выявить истинные потребности и мотивы. Владение техниками активного слушания (парафраз, резюмирование, уточнение), «Я-высказываниями», постановкой вопросов (открытые, закрытые, уточняющие), вербализацией эмоций (Курочкина, 2013; Щуркова, 2002).
- Процедурно-организационный – поиск решений, удовлетворяющих интересы обеих сторон, вместо борьбы за доминирование, поиск новых вариантов, планирование места, времени, регламента, правил ведения переговоров, определение необходимости и роли нейтрального посредника (медиатора) (Битянова, 1998).

Кроме того, значимыми аспектами психологии переговорного процесса при разрешении педагогических конфликтов являются:

1. Барьеры восприятия. Для конфликтной ситуации характерна стереотипизация, установка на победу («нацеленность на победу»), искажение мотивов оппонента, гипертрофированность восприятия его действий, приписывание негативных качеств. Эти искажения, часто как механизм психологической защиты, затрудняют поиск согласия и могут привести к эскалации (Анцупов, 2000).

2. Установление контакта между сторонами переговоров. Основными приемами установления контакта являются:

- «снятие напряженности» (высказывание комплимента в адрес собеседника, использование доброй шутки и т. п.),
- «зацепка» (краткое изложение ситуации или проблемы, связанное с содержанием беседы, использование этой «зацепки» в качестве исходной точки разговора),

- «стимулирование воображения» (постановка в начале беседы множества вопросов по тем проблемам, которые должны рассматриваться),
- «прямой подход» (начало беседы без каких бы то ни было вступлений, переход сразу к делу).

3. Создание благоприятной психологической атмосферы (Федоров, 2014). Безопасность и доверие. Создание условий, где участники чувствуют себя вправе высказываться без страха осуждения или наказания. Открытость, честность, соблюдение договоренностей, уважение.

Техники управления эмоциями:

- Активное слушание + эмпатия. Демонстрация понимания чувств («Я вижу, ты очень злишься из-за этой двойки», «Понимаю ваше беспокойство как родителя»).
- «Я-высказывания». Описание фактов, своих чувств, последствий и предложений вместо обвинений («Когда домашние задания не сдаются вовремя (факт), я чувствую разочарование (чувство), потому что не могу объективно оценить подготовку, и мы отстаем от программы (последствие). Давайте обсудим, как нам наладить этот процесс (предложение)»).
- Символические жесты. Рукопожатие (если уместно), извинение (если педагог был не прав), выражение сожаления о ситуации.
- Техники саморегуляции педагога. Осознанное дыхание, паузы, внутренняя установка на спокойствие и профессионализм (Курочкина, 2013).

В процессе переговоров выделяют три этапа – подготовительный, этап ведения переговоров, заключительный. При этом на каждой стадии переговорный процесс имеет как содержательные, так и процессуальные отличия (Федоров, 2014).

1. Первый этап (подготовительный). На этом этапе выделяется два фазы – целеполагания и планирования, при этом:

- фаза целеполагания и анализа предполагает систематизацию и осмысление всей доступной информации об участниках переговоров, их возможных намерениях и целях);
- фаза планирования определяет стратегии (сотрудничество, компромисс и т.д.), а также включает разработку основных и запасных вариантов решения, тактик ведения переговоров, подготовку к возможным эмоциональным реакциям, продумывание процедуры, места, времени их проведения. Выбор стратегии определяется конкретной ситуацией и целями сторон.

2. Второй этап – непосредственно ведение переговоров. Переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы, это:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе уточнения интересов и позиций снимается информационная неопределенность в обсуждаемой проблеме. Участники излагают свои позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по ним. Происходит дальнейшее уточнение позиций, стороны определяют свои приоритеты и понимание возможных путей решения проблемы.

Обсуждение взглядов (аргументация) – направлено на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Согласование позиций включает две фазы – согласование общей формулы совместного решения и, затем, согласование деталей.

Для использования тактик партнерского подхода (Мачехина, 2013) характерно:

- Постепенное повышение сложности. Начинать переговоры предполагается с менее острых вопросов.
- Решение проблемы малыми долями. Проблему делят на части и решают каждую последовательно.
- Вынесение острых моментов за рамки. Обсуждение самых болезненных аспектов, если они блокируют прогресс по другим, откладывают, для того чтобы вернуться к ним позже.

- Формулирование итогового соглашения. Достигнутое сторонами решение обычно находит отражение в итоговом документе, который может носить различные наименования: договор, соглашение, протокол и т. п.

3. Заключительным этапом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Необходимо уметь анализировать успешность переговоров по 3 индикаторам: субъективным оценкам переговоров и их результатов сторонами, степени решения проблемы и выполнения обеими сторонами взятых на себя обязательств.

Особенности педагогических конфликтов обуславливают специфические особенности их урегулирования. Те методы, которые используются в производственной сфере, будут неэффективны, или даже губительны, в образовательной среде.

Стратегии разрешения конфликтов (выбор в зависимости от ситуации) включают такие аспекты, как:

1. Конкуренция (Соперничество, Принуждение): стремление добиться своего любой ценой, подавление оппонента. Оправдано только в экстренных ситуациях, требующих немедленных действий (угроза безопасности), или при принципиальной невозможности сотрудничества (нарушение закона, устава школы). Приводит к ухудшению отношений, скрытому сопротивлению. Должен использоваться педагогом крайне осмотрительно. (Немедленное пресечение драки между учениками).

2. Уступка (приспособление): одна из сторон сознательно отказывается от отстаивания своих интересов в пользу другой. Может быть тактическим шагом для сохранения отношений, если предмет спора не принципиален, или если важнее «сохранить лицо» оппонента (особенно ученика). Также используется как «перемирие», когда конструктивное решение пока не найдено. Риск: восприятие как слабости. (Учитель принимает извинение ученика за грубость, не требуя дополнительных санкций, чтобы не обострять).

3. Избегание: уход от обсуждения конфликта, откладывание решения. Редко бывает эффективным в педагогике, так как проблема обычно не исчезает, а усугубляется. Может быть оправдано, если: конфликт незначителен; нет ресурсов для решения сейчас; требуется время для охлаждения эмоций; вмешательство может навредить. (Временно игнорирование мелкой реплики ученика, чтобы не срывать урок).

4. Компромисс: поиск решения через взаимные уступки. Отличается ориентацией на результат и сохранение отношений. Важно, чтобы уступки не затрагивали фундаментальные принципы или интересы. Компромисс часто является этапом на пути к сотрудничеству или необходимым решением при дефиците времени/ресурсов. («Вы соглашаетесь вовремя сдавать работы, а я соглашаюсь давать вам 1 дополнительный день по уважительной причине»).

5. Сотрудничество (интегративные переговоры): направлено на поиск решения, максимально удовлетворяющего интересы всех сторон. Требуется высокого уровня доверия, открытости, времени и коммуникативных навыков. Наиболее предпочтительна в долгосрочной перспективе, так как укрепляет отношения и развивает конфликтологическую компетентность (Анцупов, 2000; Мачехина 2013; Щуркова, 2002). Техники: разделение проблемы и личности, фокус на интересах, генерация взаимовыгодных вариантов (мозговой штурм), использование объективных критериев.

6. Медиация в школе: применение модели переговоров с участием нейтральной третьей стороны (медиатора) особенно эффективно в затяжных, эмоционально накаленных, многосторонних конфликтах (учитель-класс, учитель-родитель-ученик, ученик-ученик). Медиатор (школьный психолог, специально обученный педагог, старшеклассник-медиатор в конфликтах учеников) организует процесс, обеспечивает безопасность и соблюдение правил, помогает сторонам услышать друг друга и найти решение. Создание школьной службы медиации – перспективная институциональная форма (Битянова, 1998; Куприянчук, 2015; Темина, 2002).

Для профилактики конфликтов и развития навыков урегулирования конфликтных ситуаций рекомендованы следующие упражнения:

- «Коробочка с предложениями». Анонимный или открытый сбор предложений от учеников по улучшению атмосферы в классе, правилам взаимодействия, разрешению типичных споров.

- «Тетрадь (Дневник) достижений». Фиксация учениками (а иногда и педагогами) своих успехов, больших и малых. Рефлексия: «Что помогло достичь?», «Кто поддержал?», «В чем мои сильные стороны?». Смещает фокус с проблем на успехи и ресурсы.

- «Проигрывание ситуаций». Моделирование реальных или типичных конфликтных ситуаций (ролевые игры, анализ кейсов) с последующим коллективным обсуждением и поиском конструктивных путей решения. Развивает эмпатию, креативность в поиске решений, сплоченность [7].

Схема анализа конфликтной ситуации (Для подготовки к переговорам или рефлексии) включает описания:

1. Сложившейся ситуации (кто, что, где, когда, как?).
2. Предшествующих событий.
3. Возрастных и индивидуальных особенностей участников, проявленных в конфликте.
4. Ситуации глазами каждого участника (учитель, ученик, родитель и т.д.).
5. Личной позиции и реальных целей педагога в данной ситуации (помочь, наказать, разобраться, сохранить авторитет и т.п.).
6. Основных причин конфликта (деятельность, поведение, отношения и т.д.).
7. Вариантов погашения, предупреждения и разрешения сложившейся ситуации.
8. Выбора средств и приемов педагогического воздействия, конкретных шагов (в т.ч. переговоров), участников реализации.

Ключевые правила эффективных педагогических переговоров, учет «человеческого фактора» включают:

1. Восприятие. Стараться понять позицию оппонента («встать на его место»), не приписывать ему враждебные намерения, исходя из страхов, обсуждать взаимные восприятия.
2. Эмоции. Осознавать и называть свои чувства, позволять (корректно) выражать чувства оппоненту, использовать символические жесты.
3. Общение. Активно слушать (воспринимать, осмысливать, понимать; избегать предубеждений; не перебивать; различать факты и мнения). Эффективно выяснять (задавать вопросы). Перефразировать для проверки понимания и демонстрации внимания.
4. Сосредоточение на интересах, а не на позициях. Выявлять глубинные потребности и мотивы («Почему это важно для вас?»). Формулировать интересы. Искать общие интересы.
5. Генерация взаимовыгодных вариантов (Правило альтернатив). Отделить поиск идей от их оценки. Предложить несколько вариантов решения. Продумать свою наилучшую альтернативу переговорному соглашению).
6. Настаивание на объективных критериях. Оценивать предложения на основе справедливых, нейтральных, законных стандартов (законы, устав школы, педагогические нормы, эффективность, прецедент, взаимность) (Федоров, 2014).

Заключение

Подводя итог, отметим, что психология переговорного процесса представляет собой системообразующий элемент профессиональной компетентности современного педагога в сфере конструктивного разрешения неизбежных конфликтов образовательной среды. Представленная интегративная модель, объединяющая понимание специфики педагогических конфликтов, психологических механизмов коммуникации и восприятия, четкую этапность, стратегический выбор и практические технологии, позволяет перейти от спонтанных реакций к осознанному, профессионально выстроенному переговорному процессу.

Ключевыми условиями эффективности переговорного процесса являются:

1. Развитие переговорной компетентности педагога. Целенаправленное обучение психологии конфликта, техникам коммуникации, эмоциональной саморегуляции, стратегиям и тактикам переговоров в рамках подготовки и повышения квалификации (Сластенин, 2002; Щуркова, 2002).

2. Приоритет интегративных стратегий (сотрудничество). Ориентация на долгосрочные «выигрыш-выигрыш» решения, укрепляющие отношения и формирующие культуру диалога у всех участников образовательного процесса.

3. Системное внедрение медиативных подходов. Развитие школьных служб примирения как институционального механизма разрешения сложных конфликтов.

4. Практико-ориентированность. Использование конкретных упражнений, схем анализа и правил ведения переговоров в повседневной педагогической практике.

Таким образом, успешное применение психологии переговорного процесса не только разрешает конкретные конфликтные ситуации, но и способствует профилактике новых, формирует атмосферу доверия и взаимного уважения, моделирует для учащихся конструктивные способы взаимодействия в социуме, тем самым внося значительный вклад в гуманизацию и повышение качества всей образовательной среды.

Список литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М.: Юнити, 2000. 551 с.
2. Битянова М.Р. Организация психологической работы в школе. 2-е изд., испр. и доп. М.: Совершенство, 1998. 298 с.
3. Даниленко С.В. Педагогические конфликтные ситуации, технологии их разрешения // Молодой ученый, 2014 №7. С. 500-502.
4. Куприянчук Е.В. Психология конфликта в образовании: уч.-метод. пос. Саратов: СГУ, 2015. 87 с.
5. Курочкина И.А., Шахматова О.Н. Педагогическая конфликтология: уч. пос. Екатеринбург: Изд-во Российского государственного профессионально-педагогического университета, 2013. 229 с.
6. Мальцева Ю.А., Беляева В.С., Данилова К.А. Управление переговорами: от подготовки до соглашения: уч. пос. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2024.
7. Мачехина О.П. Проблемы адаптации в школе как источник конфликтов // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 3.
8. Мустафаева С.А. Педагогические конфликты: причины и пути их разрешения // Экспресс-опыт, 2000 №1. С. 35-41.
9. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика: уч. пос. для студ. высш. пед. учеб. зав. Под ред. В.А. Слостенина. М.: Академия, 2002. 576 с.
10. Темина С.Ю. Конфликты школы или школа конфликтов. Введение в конфликтологию образования. М.: МПСИ: МОДЭК, 2002. 144 с.
11. Федоров С.Ю., Кузьмичев А.В. Теория и практика переговорного процесса. Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2014.
12. Шаврыгин С.М., Чистякова Н.А. Психолого-педагогические методы В.Ф. Одоевского на примере очерков писателя и сказки «Городок в табакерке» // Управление образованием: теория и практика. 2023. № 8(66). С. 103-108.
13. Щуркова Н.Е. Педагогическая технология. М.: Педагогическое общество России, 2002. 224 с.

Psychology of the negotiation process in resolving pedagogical conflicts

Olga P. Machekhina

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Moscow University of Finance and Industry «Synergy»

Moscow, Russia

olga_machekhina@mail.ru

ORCID 0000-0000-0000-0000

Natalia Yu. Kuzmenkova

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Moscow University of Finance and Industry «Synergy»
Moscow, Russia
nkpgu@mai.ru
ORCID 0000-0000-0000-0000

Received 05.03.2025

Accepted 26.04.2025

Published 30.05.2025

UDC 159.9:37.018.43

DOI 10.25726/p4184-3395-3764-h

EDN IWAGUY

VAK 5.8.7. Methodology and technology of vocational education (pedagogical sciences)

OECD 05.03.HE. EDUCATION, SPECIAL

Abstract

The article presents a comprehensive analysis of the psychological foundations of practical technologies of the negotiation process as a key tool for constructive resolution of pedagogical conflicts. The specifics of negotiations in the educational environment are revealed, an integrative model is presented, including stages, strategies, tactics, psychological mechanisms and practical exercises for the development of the teacher's negotiation competence as a factor in the humanization of the educational environment. Particular attention is paid to the development of the teacher's negotiation competence as a factor in the humanization of the educational environment.

Keywords

pedagogical conflict, negotiation process, psychology of negotiations, conflict resolution, educational environment, communication strategies, negotiation competence, mediation, stages of negotiations, psychological barriers, teacher, student, parent.

References

1. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology. M.: Unity, 2000. 551 p.
2. Bityanova M.R. Organization of psychological work at school. 2nd ed., korr. and add. M.: Perfection, 1998. 298 p.
3. Danilenko S.V. Pedagogical conflict situations, technologies for their resolution // Young scientist. 2014. № 7. pp. 500-502.
4. Kuprianchuk E.V. Psychology of conflict in education: an educ. and method. manual. Saratov: SSU, 2015. 87 p.
5. Kurochkina I.A., Shakhmatova O.N. Pedagogical conflictology. Yekaterinburg: Russian State Vocational Pedagogical University Publishing House, 2013. 229 p.
6. Maltseva Yu.A., Belyaeva V.S., Danilova K.A. Negotiation management: from preparation to agreement. Yekaterinburg: Ural University Publishing House, 2024.
7. Machekhina O.P. Problems of adaptation in school as a source of conflict // Modern problems of science and education. 2013. № 3.
8. Mustafayeva S.A. Pedagogical conflicts: causes and ways of their resolution // Express experience. 2000. № 1. pp. 35-41.
9. Slastenin V.A., Isaev I.F., Shiyonov E.N. Pedagogy: a study guid for stud. of ped. univ. Ed. by V.A. Slastenin. M.: Akademiya, 2002. 576 p

10. Temina S.Y. School conflicts or school conflicts. Introduction to the conflictology of education. M.: MPSI: MODEK, 2002. 144 p.
11. Fedorov S.Yu., Kuzmichev A.V. Theory and practice of the negotiation process. Yaroslavl: Demidov Yaroslavl State University, 2014.
12. Shavrygin S.M., Chistyakova N.A. Psychological and pedagogical methods of V.F. Odoevsky on the example of the writer's essays and the fairy tale «The Town in the snuffbox» // Education management: theory and practice. 2023. № 8(66). pp. 103-108.
13. Shchurkova N.E. Pedagogical technology. M.: Pedagogical Society of Russia, 2002. 224 p.