**Ребенок в ситуации конфликта между родителем и учителем**

Наиболее частые конфликты и причины их возникновения

 Взаимодействие родителей с учителем (учителями) и учителя с родителями — задачка со многими неизвестными, которую вынуждены решать и те и другие. Здесь две стороны, защищающие свои интересы, свое право, свои претензии и ошибки, свое понимание ситуации и проблем. Две заинтересованные стороны, считающие (кого ни спроси), что именно они защищают интересы ребенка, его настоящее и будущее.

Они обречены на взаимодействие, но очень часто взаимодействие не складывается. На вопрос: «Почему?» - ответить и просто и сложно.

Просто потому, что ситуация почти всегда развивается по одному сценарию:сложность первого контакта (причины могут быть разными)

непонимание и недовольство (с обеих сторон)

 настороженность и скованность при следующих встречах (с обеих сторон)

кумуляция тревожного ожидания

конфликтная ситуация при упреке или высказывании недовольства (с любой стороны)

возникновение конфликта

 углубление конфликта

Как правило, реального выхода из конфликтной ситуации никто не ищет — обиды, недовольство, раздражение, агрессия от бессилия разрешить (изменить) ситуацию накапливаются. Наступает этап борьбы за свою правоту. Каждая сторона отстаивает свою позицию, отстаивает жестко, компромисс никто не ищет (даже если на словах такая попытка есть). Борьба бывает открытой, но бывает и скрытой (неявной), но действенной.

 Сложно потому, что ситуации различны, в каждой — разные люди со своими особенностями, своей тактикой общения, своим пониманием ситуации, и им никогда не договориться, если и та и другая стороны (обе!) не поймут, что конфликт между учителем и родителями — ситуация тупиковая. Если понимание не будет достигнуто, вариант разрешения тупиковой ситуации окажется только один — кому-то уйти. Чаще уходит ребенок, но бывает, что уходит учитель. Печальный итог, а ведь можно было просто не доводить ситуацию до конфликта.

 Это важно знать!

 В любом конфликте родителя и учителя страдающая сторона — всегда ребенок, вне зависимости от того, кто прав, кто одерживает победу, а кто терпит поражение. Ребенок вынужден защищаться от тех, кто борется за него, вынужден мириться с тем, с чем мириться не должен, соглашаться с тем, с чем не должен соглашаться, но уже первая конфликтная ситуация показывает ему, что он всегда проигрывает — вне зависимости от того, выигрывает родитель или выигрывает учитель.

Как это бывает на практике. В конфликте родителей и учителя (школы) или, наоборот, учителя и родителей у каждого «своя правда», свои очень весомые и значимые аргументы и, как правило, одна позиция — «ради ребенка». К сожалению, представление о том, что такое «благо» для ребенка, тоже сильно различается.

Простой, но очень типичный пример. При записи в школу учительница объясняет маме, что интенсивная программа, условия обучения (школа полного дня), дополнительные нагрузки будут не по силам возбудимому, непоседливому и часто болеющему малышу. Мама, считающая своего ребенка гениальным (а ребенок действительно хорошо развит), возмущена «никакой квалификацией педагога» и, не дослушав учительницу, пригрозила «найти на нее управу». Учительница в ответ вспылила, обрушив на маму накопившееся раздражение (это было не первое выяснение отношений в течение дня).

 Каждая по-своему права, в реакции каждой доминирует обида, но каждая хочет «как лучше для ребенка». Но никто не захотел выслушать друг друга. Конфликт возник на моих глазах и настолько стремительно, что оправдания педагога: «Я пыталась ее убедить» — и мамы: «Я подробно рассказала об особенностях моего ребенка» — нельзя принять во внимание.

 Беда в том, что эта ситуация имела продолжение. Мама «нажаловалась» и добилась своего: первого сентября ребенок пришел в школу, а обиженная (по ее собственной оценке, «униженная») учительница на время затаила обиду. Ждать школьных проблем долго не пришлось, при адаптации гиперактивного ребенка к школе они неизбежны и естественны.

Что было дальше? Это иллюстрируют обрывки из рассказов учительницы и мамы:

 • Учительница: «Я вызвала ее и предъявила все претензии: ребенок работать не может, постоянно отвлекается и другим мешает; в прописях, кроме заданий, которые он как следует выполнить не может, какие-то рисунки; и еще дерзит, сказал, что, если я буду называть его по фамилии, он будет обращаться ко мне так же. Я сказала, что предупреждала ее, что ребенок не сможет учиться в нашей школе… А она на своем…»

 • Мама: «…Она невзлюбила его… конечно, он непростой мальчик, но ему нравится в школе, и с детьми он подружился, а учительницу стал бояться… Вначале он говорил, что она с ним еще как следует не познакомилась и не знает, что он хочет хорошо учиться, а теперь очень волнуется, когда идет в школу, боится ее замечаний… Придется мне опять на нее жаловаться».

 Взаимные обвинения, обиды и жалобы накапливались, проблемы ребенка становились все глубже, директор и завуч устали играть роль третейского судьи, и в середине второго класса ребенка перевели в другую школу.

 Была ли эта ситуация безвыходной с самого начала? Конечно, нет. Все можно было изменить и после первого конфликта. Если бы мама извинилась за свою несдержанность, если бы учительница не лелеяла свою обиду и не радовалась возможности «предъявить претензии», если бы у обеих хватило такта и терпения еще раз поговорить о ребенке, забыв свои обиды… Но увы, этого не произошло.

Агрессия, предубеждение, негативный настрой. В одном из разговоров с родителями мы обсуждали тактику общения родителей с учителем, советуя искать в учителе союзника. При этом подразумевалось, что учитель также готов к доброжелательному спокойному и терпеливому взаимодействию. Но вот неожиданный поворот этой темы — письмо молодого педагога, которой (она сама в этом признается) «не хватает опыта общения с родителями». Вопрос сформулирован достаточно четко: «Что делать с агрессивными родителями? Если я пытаюсь на собрании рассказать, что творят на уроках их дети, они меня обвиняют в неумении управлять классом, в непрофессионализме».

 Родительские собрания… Несколько лет тому назад, готовя материал для учителей о проведении родительских собраний, я опросила родителей разного возраста — и тех, чьи дети давно выросли, и тех, кто только готовит детей к школе. Оказалось, что почти все родители не любят ходить на родительские собрания, так как чувствуют себя униженными, неуверенными, им неловко перед другими родителями, их захлестывают негативные эмоции из-за «бестактности учителя», «нежелания понять их ребенка», а также от стремления учителя продемонстрировать их «родительскую несостоятельность». В ответ на мой вопрос: «Имеет ли подобная прилюдная порка родителей эффект?» — педагоги отвечали по-разному, но все объяснения можно было свести к формуле: «Родителей нужно „строить” с первого дня, не построишь — сядут на голову, будешь каждый день разбираться в их проблемах».

Важно заметить, что последствия применения подобной тактики редко кого волнуют. «Моя задача — учить детей, а не воспитывать родителей», — так выразила это отношение одна из учительниц. Как ни странно, более спокойно к молодому педагогу, выбравшему эту тактику, относились родители старше сорока, но категорически не принимали родители до сорока и бабушки старше пятидесяти пяти лет. Надеюсь, что автор письма, задавшая вопрос «что делать с агрессивными родителями», если и совершает ту же ошибку, то ненамеренно. Письмо показывает, что она не равнодушна и хочет изменить ситуацию. Однако по тону письма, по восприятию родителей («агрессивные»), по уверенности в том, что она-то делает все правильно (пытаясь рассказать, «что творят на уроках их дети»), становится ясно, что своих просчетов в общении она не осознает.

Попробуем разобрать наиболее типичные ошибки и понять, как можно изменить ситуацию. К конфликтам чаще всего приводят ситуации, когда:

• «грехи» отдельных детей (или всех вместе) обсуждаются при всех родителях. Всеобщее и прилюдное обвинение рождает протест;

• учитель разбирает не конкретную ситуацию, а ситуацию вообще («невнимателен», «не старается» и т. п.);

• учитель использует тактику обвинения и соответствующие интонацию, жесты, взгляды.

Раздражение и несдержанность педагога в общении с родителями дают им полное основание усомниться в профессиональной компетентности учителя, в его способности быть на стороне ребенка. Не случайно родители стараются избегать таких столкновений с учителем и годами не приходят в школу.

 Как установить контакт родителей и учителя? Уверена, любой педагог все это знает, но… ошибки повторяются. Что делать? Совет прост (только его непросто выполнить) — научиться слушать и слышать друг друга, не создавать барьеры общения, а если они уже созданы — уметь преодолевать их. Это очень важно и необходимо не только родителям и педагогам, но прежде всего детям, которые страдают от непонимания конфликтов взрослых. К сожалению, общая культура коммуникации (в семье, на улице, на телевидении, в школе, на работе) дает мало примеров корректного, доброжелательного и спокойного общения.

 Быть на стороне ребенка — значит строить отношения.

Сейчас издается много книг по технике и технологии, методике и принципах взаимодействия, однако большая часть из них — это бизнес-технологии, бизнес-модели, бизнес-ситуации. Причем основная задача авторов — научить читателя не просто отстаивать свою позицию, но «поставить на место», «добиться своего решения проблемы». Рекомендуется использовать любые приемы — сарказм и двусмысленность, обман и насмешку. Но «противник» в бизнесе и «союзник» в общении педагога и родителей — это принципиально разные ситуации общения, определяющие собственно характер общения и его тактику.

 Это важно знать!

Эффективное взаимодействие — это не «убийство» словом или взглядом, а умелое отстаивание своей позиции при корректном, спокойном и доброжелательном отношении к «противнику».

 Учитель и родители не враги, хотя и бывают иногда противоборствующими сторонами. Если в бизнесе нет и не может быть задачи превратить противника в союзника, то эффективное общение родителей и учителя (учителей) подразумевает (предполагает) решение именно этой задачи.

Эта задача — стать союзником — многим кажется неразрешимой. «Все попытки тщетны», «Что я только не перепробовала — и разговоры, и подарки, и жалобы, но пришлось поменять школу», «Мы говорим на разных языках, мои объяснения никогда не находят понимания…» — это позиция одной стороны, родителей. Бывает, что и педагоги признают безуспешность своих попыток найти общий язык с родителями: «Они не хотят меня слушать», «Любые замечания воспринимаются в штыки», «Нельзя добиться выполнения ни одного требования…»

Взаимное недовольство и взаимные претензии можно понять и объяснить, но это не дает удовлетворения ни одной стороне, потому что нет окончательной победы и победителя. Отношения все равно нужно строить.

Нельзя считать победой ситуацию, когда ребенок уходит от учителя. Это, скорее, учительский проигрыш, но еще раз повторю — больше всех проигрывает ребенок. Даже если в отношениях с учителем все сложилось трагически (кстати, реальные трагедии совсем не редкость) и уход (переход в другую школу) кажется благом и единственным выходом, новая ситуация может оказаться также совсем не простой из-за неумения наладить контакт, выстроить эффективное взаимодействие. При этом обе стороны недовольны друг другом. Проблема всегда в том, что отсутствие или нарушение взаимодействия родителей приводит к нарушению их взаимодействия с ребенком.

 В тех письмах, отрывки из которых я привела, видно, что оба моих корреспондента ожидали неудачу в общении, были настроены на негативное восприятие ситуации, но ничего не сделали, чтобы изменить ее. Учительница, которая много раз терпела неудачу в своем желании «поставить родителей на место», не изменила себе — и проиграла. Родители, настроенные на оборону, тоже проиграли ситуацию. Разочарование и недовольство друг другом оставили все проблемы без решения.

 Необходимо научиться слушать и слышать друг друга, только так мы сможем быть на стороне детей. Наше взаимопонимание необходимо им.

Ситуация «учитель — родитель» глазами учеников, учителей и родителей

 Несколько лет назад я провела мини-исследование. Это исследование проводилось в ходе тренинга эффективного общения для учащихся, поэтому участники хорошо представляли себе содержание вопросов. А так как анкеты были анонимными, они имели возможность отвечать без всяких опасений. На вопросы анкеты ответили почти 3000 старшеклассников (1270 девочек и 1450 мальчиков), часть исследования (приблизительно треть участников) проводилась в Москве, а остальная — в других городах России. По моей просьбе школьные психологи предложили учениккам 10—11-х классов ответить на два вопроса:

 1. Считаете ли вы взаимодействие ваших родителей и учителей (классного руководителя):

 эффективным,

 малоэффективным,

 разрушающим.

2. Испытываете ли вы негативные последствия нарушенного взаимодействия:

 очень сильно (как это проявляется),

 да (как это проявляется),

 нет.

 Результаты этого исследования не просто интересны, они показывают всю сложность и глубину существующих противоречий, нарушение взаимодействия родителей и учителя и особенности влияния этой ситуации на состояние подростка, его самооценку. Мы понимали, что подростки, участвующие в тренинге, в большей мере способны дать реальную и объективную оценку ситуации, чем, например, учащиеся начальных классов. Больше того, мы предполагали, что наиболее острые конфликты родителей и учителей бывают именно в начальной школе (а в основной и старшей — это конфликты учащихся со взрослыми). В то же время мы не могли предположить, что с окончанием начальной школы, сменой ведущего учителя (классного руководителя) конфликтная ситуация часто не только не заканчивается, но вступает в новую фазу, которая как бы подготовлена негативным опытом и ребенка, и родителей.

 Что же показали результаты? Во-первых, очень высок процент подростков, которые считают взаимодействие своих родителей с учителями малоэффективным и разрушающим (около 74%). Причем некоторые подростки, ответившие, что взаимодействие было эффективным, раскрывали свои ответы (давали более подробные и развернутые ответы), отмечая, что были хорошими учениками и повода для выяснения отношений просто не было. В тех случаях, когда у учеников были школьные проблемы (проблемы обучения), взаимодействие было либо малоэффективным, либо разрушающим. Парадокс, ведь именно в этих случаях помочь ребенку справиться с проблемами могут только совместные действия учителя и родителей.

Самой тяжелой ситуацией, получившей у учащихся оценку разрушающей, оказалась такая, при которой они вынуждены были перейти в другую школу (около 11% случаев), либо вынужден был уйти учитель (около 3% случаев). Несмотря на то что эти цифры не кажутся критическими, 14% разрушающего взаимодействия между родителями и учителями — очень тревожный показатель, ведь это не просто отсутствие эффективного взаимодействия, это тяжелые и затяжные конфликты, которые не смогли разрешить взрослые.

 Реакция детей на эти ситуации не однозначна. Далеко не всегда, вопреки мнению большинства педагогов, дети принимают сторону родителей. Но почти во всех случаях учащиеся считают, что в самом начале ситуация была разрешимой, ее можно было смягчить, преодолеть. Однако непонимание, амбиции, несдержанность, незаслуженные упреки и обиды постепенно осложняли обстановку, делали невозможным компромисс: «Даже когда я был не прав или моя двойка была вполне заслуженной, родители были уверены, что она (учительница) придирается». Были и прямо противоположные примеры: «Я могла все выучить назубок и отвечать лучше всех — больше тройки не заслуживала. Иногда от обиды я тихо плакала, но она обязательно находила предлог, чтобы перед всеми высмеять меня. Но, как я ни жаловалась родителям, слышала только одно: „Тебе нужно доучиться”, „Я не пойду выяснять отношения”, „Я не могу с ней разговаривать”, „Не хочу ей уступать”». Ситуации разные, но обе — результат несформированных (вернее, неправильно сформированных) отношений между родителями и учителем.

 Ситуация «между двух огней», когда вольно или невольно, намеренно или ненамеренно ребенок включается в систему «сдержек и противовесов», чревата нарушениями и психического, и физического здоровья. Ребенок вынужден соответствовать той системе требований, которые предъявляют к нему и родители, и учитель. Нередко эти требования (обеих) сторон неадекватны, не соответствуют возрастным возможностям ребенка, его способностям, его склонностям. Однако взрослые не всегда (как показывает опыт) готовы быть «на стороне ребенка».

«Быть на стороне ребенка» — выражение известного французского педиатра и психолога Франсуазы Дольто, которая сделала целью своей жизни разъяснение взрослым этой важной необходимости — быть на стороне ребенка. Чаще всего, считая, что они защищают ребенка, волнуются за него, заботятся о нем, взрослые (и родители, и учителя) решают свои проблемы.

 Многие подростки в опросе, о котором мы говорили, пытаясь исключить конфронтацию, через какое-то время старались не рассказывать родителям о школьных проблемах, а конфликты родителей и педагога пытались сгладить сами. Один из таких случаев, рассказанных в ходе опроса, наглядно показывал, как развиваются в таких ситуациях события (мы просили старшеклассников при желании описать свои случаи сложных взаимоотношений между родителями и учителями). Думаю, этот рассказ многих заставит задуматься.

 История конфликта глазами ребенка

Все началось уже в первые месяцы в школе. Я еще до первого класса начал заниматься музыкой с педагогом, и эти занятия были в пятницу и в воскресенье. Воскресенье — мой день, а в пятницу приходилось пропускать занятия. Моя мама пыталась все объяснить, взять задания на этот день, я все выполнял и вообще в первом классе очень легко учился, но в конце года у меня появились тройки. Маме это не нравилось, она считала, что моя Анна Васильевна несправедлива. Правда, мне это не говорили, но ситуацию активно обсуждали мама с папой и бабушкой. Папа советовал выяснить отношения, бабушка — не обращать внимание. Я старался как мог, но очень боялся получить плохую оценку, чтобы не огорчать родителей и не давать повода Анне Васильевне упрекать меня за пропуски занятий по пятницам. Потом случилось так, что я пропустил две контрольные работы, они были в пятницу. Родителей вызвали в школу. Пошел папа. Не знаю, о чем они говорили, не знаю, как, но моя жизнь в школе превратилась в ад. Анна Васильевна всегда спрашивала меня то, что объясняла в пятницу, и мой ответ всегда был «не таким». Она не ругала меня, даже не ставила плохие оценки, но всегда подчеркивала: «Мне жаль, что ты не слушал объяснение. Я не могу повторять все специально для тебя».

 Какое-то время я ничего не рассказывал родителям, боялся, что «будет хуже». Но однажды от обиды расплакался в классе, и кто-то из одноклассников сказал об этом бабушке (она встречала меня из школы). На этот раз выяснять отношения в школу пошла моя мама. Потом недели две я только и слышал в разговорах родителей «я сказала», «она сказала». Все с раздражением, неприязненно, а Анна Васильевна просто перестала меня замечать. Она не спрашивала меня, не смотрела на меня. Единственную контрольную, которая до конца года была в пятницу, я писал в другой день.

Казалось, что все успокоилось. Я привык к Анне Васильевне, к школе, но во втором классе начался второй тур «выяснения отношений». Анна Васильевна настаивала, чтобы я занимался после школы, родители «бились» за свободный четверг (теперь четверг), но проиграли, и меня перевели в другую школу. Мне было так сложно! Несмотря ни на что, Анна Васильевна мне нравилась, а новая учительница — нет. Думаю, родители с самого начала не смогли найти общий язык с Анной Васильевной, возможно, они ее обидели, или она их. Еще помню свое ощущение беспомощности. Я ничего не мог ни сделать, ни изменить, все решали за меня и без меня. Когда я стал старше (примерно, класса с седьмого), я старался сам выстроить свои отношения с учителями, не вмешивая в них родителей. Честно говоря, я боялся новых конфликтов.

Что хотелось бы отметить в этом рассказе. Во-первых, нежелание обеих сторон искать и находить компромиссное решение и обсуждать проблему, не затягивая ситуацию, не доводя ее до конфликта, когда обе стороны вынуждены были «выяснять отношения». Во-вторых, ни одна сторона не подумала о вариантах разрешения конфликта между собой, а не за счет исключения ситуации общения с учителем (перевода ребенка в другую школу). Именно поэтому решение этой конфликтной ситуации не было найдено, а у ребенка на протяжении всех школьных лет оставался страх новых конфликтов. Конечно, эта ситуация рассказана ребенком и прочувствована им, но нетрудно предположить развитие этой ситуации со всех сторон.

Взгляд на проблему со стороны учителя. Вторая история — письмо учительницы в ответ на мою рубрику в «Учительской газете», посвященную проблеме сотрудничества учителей и родителей. Привожу его с некоторыми сокращениями.

 «Вы пишете, что учитель должен быть спокоен, терпелив, доброжелателен, но что делать, если буквально с первых слов нарываешься на грубость, на „не ваше дело”, „мы сами разберемся”. Любое замечание, любое требование вызывает бурю эмоций, обиды. Вообще в школу чаще приходят те родители, к которым нет претензий, родители тех детей, которые хорошо учатся, с которыми не возникает особых проблем. А тех, у чьих детей есть проблемы в школе, не дождешься, разве что на родительское собрание. Они уделяют своим детям недостаточно внимания, но замечания не воспринимают. Я с ними вежлива, корректна, но в ответ часто слышу упреки, что это я уделяю их детям мало внимания, что у меня слишком высокие требования, что дети сильно устают. Один родитель даже упрекал меня в том, что его дочь перед контрольными очень волнуется, даже не спит. Я посоветовала ему обратиться к психологу, чтобы снять страхи, а он пожаловался на меня директору. Возможно ли здесь спокойное и доброжелательное, как вы советовали, сотрудничество?»

Каждой строчкой этого письма учительница (с большим опытом) пытается убедить меня, что такое сотрудничество невозможно, и старается мне это доказать.

Вернемся к строчкам этого письма: «замечания, требования, претензии», а в ответ «взаимные упреки и жалобы». Сам тон этого письма отражает скопившуюся обиду на родителей, которые в штыки принимают замечания и требования этой учительницы. По-видимому, она относится к категории не только старых и требовательных педагогов, но скорее — бескомпромиссных и нетерпимых. Случай с ее ученицей, которая боялась контрольных, очень показателен, ведь она не захотела разобраться в ситуации. Возможно, совет родителям обратиться к специалистам (психологу или психиатру) — верный, но все-таки следовало сначала понять, почему возникли страхи. Подобный совет, высказанный в резкой форме (даже интонационно), мог спровоцировать ответную негативную реакцию родителей. Уверена, что автор этого письма не сторонник конфронтации с родителями, но эффективное взаимодействие с ними у него не складывается.

А что же родители? Для того чтобы быть объективной, следует представить третью сторону — родителей. В одном из наших исследований мы спрашивали молодых педагогов, которые сами были родителями, удовлетворены ли они взаимодействием учителя с их собственными детьми. Оказалось, что большая часть педагогов в роли родителей испытывает те же проблемы, что и обычные родители (не педагоги по профессии): они высказывают недовольство компетентностью учителя, его отношением к ребенку и его способностью взаимодействовать с родителями. Казалось бы, уж для них-то не должно быть секретов эффективного взаимодействия, они выступают сразу в двух ролях — и учителя, и родителя.

В чем причина? Ситуации во многом различаются, но на одну причину указывают почти все родители: «мы бесправны» (вернее, они себя так ощущают), «мы не можем ничего изменить», «с нами ничего не обсуждают, только приказывают, указывают, требуют», «не хочется портить отношения, но доказать ничего невозможно». Это выдержки из родительских писем.

Удивительная вещь: и родители тоже считают конфронтацию неизбежной, а подобный настрой сам по себе уже создает неблагоприятную основу для общения. Получается, что обе стороны — и учитель, и родители, уверенные в том, что конфронтация неизбежна, создают ее. «Нет, нет, вы не правы, — возразила мне учительница начальных классов, — я настроена положительно, но…», — и тут улыбка словно стерлась с лица моей собеседницы, взгляд стал напряженным, а движения (до этого легкие и спокойные) почему-то стали резкими. Она действительно хотела разобраться в ситуации, и я рискнула очень осторожно обратить ее внимание на эти изменения в поведении, которые порой говорят людям больше слов.

 Взгляд, мимика, жесты могут насторожить и обидеть, даже если ничего обидного не говорится. Это так называемые невербальные средства общения, значение которых в эффективном взаимодействии не менее значимы, чем слова или действия. Во фразе «я ничего особенного не сказала» чаще всего заключена отговорка, нежелание разбираться в ситуации.

 Итак… Я часто слышу возражение: «Ну почему нужно во всем соглашаться с учителем (с родителями), почему именно я должен (должна) идти на поводу?» Это, пожалуй, самая большая ошибка — нет, нет и еще раз нет, не нужно со всем соглашаться и «идти на поводу». Бурные выплески эмоций, как правило, как раз и заканчиваются сдачей позиций, тогда как спокойное и аргументированное отстаивание своей позиции не позволяет этого сделать. И еще частый вопрос: «Почему я (учитель или родитель) должен искать компромисс, думать, что и как сказать?» Потому что, в конечном счете, вы (учитель или родитель, не имеет значения) делаете это не только для себя, для того, чтобы сберечь свои нервы, не загонять себя в стрессовую ситуацию, но прежде всего для ребенка. Как только вы примете эту позицию, эту установку, подобные вопросы возникать не будут.

Марьяна Михайловна Безруких

Источник: <http://www.gazpromschool.ru/teachers/psixolog/konflikt.html>