

CONFLICTS IN THE TEACHING TEAM: ACTIONS OF THE SCHOOL MANAGER

Miroslav Terziyski

Department of Management of Education and Special Pedagogy, South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad, Republic of Bulgaria, miroslav.t@swu.bg

Abstract: Conflicts within the teaching team can significantly affect the effectiveness and morale of teachers, which ultimately affects the quality of education provided to students. This article explores the role of the school manager in dealing with and preventing conflict between teachers within the school institution. The critical analysis of published research, as well as purposeful observations of pedagogical practice, are a good basis for this article to present reasons for the occurrence of conflicts in the pedagogical team. To outline adequate measures and effective strategies applied by school management to resolve conflicts. It also examines the role of the school manager as a mediator in conflicts between teachers. Ways to prevent conflicts in the pedagogical team from escalating are presented. The need to demonstrate fairness and impartiality in the resolution of one or other conflicts is emphasized. Special attention is directed to the activity of the school management after the resolution of the conflict situation, to its ability to facilitate reconciliation and cooperation after the conflict in the pedagogical team. The article points to the importance of reflection and the application of the reflexive approach in the process of evaluating the effectiveness of actions aimed at resolving conflicts and the corrections that, if necessary, should be made. Encouraging a culture of respect and cooperation has a significant place in preventing conflicts between team members, as well as promoting open communication between them. This enables the timely resolution of the conflict situation. Encouraging positive communication creates an environment where teachers feel comfortable voicing concerns, sharing ideas, and solving problems constructively. In this context, regular meetings of the teaching team and the provision of opportunities for feedback are useful. The article highlights the importance of organizing team-building activities and creating professional development opportunities that promote collaboration, trust and mutual respect among educators, strengthen relationships and prevent misunderstandings. Guidelines for dealing with conflicts in the teaching team, for their positive resolution, are specified, which leads to an improvement of the partnership among the teaching staff. The significance of the support given to teachers by the school management and the principal respectively in conflict management is summarized. This has a constructive effect on the overall effectiveness of teaching and learning in the school, as well as on strengthening the principal-pedagogical team relationship.

Keywords: conflicts, school, teaching staff, school manager, conflict resolution strategies

КОНФЛИКТИ В ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ ЕКИП: ДЕЙСТВИЯ НА УЧИЛИЩНИЯ МЕНИДЖЪР

Мирослав Терзийски

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, България, miroslav.t@swu.bg

Резюме: Конфликтите в рамките на преподавателския екип могат значително да повлияят на ефективността и морала на преподавателите, което в крайна сметка засяга качеството на образованието, предоставяно на учениците. Тази статия изследва ролята на училищния мениджър в справянето и предотвратяването на конфликти между учителите в рамките на училищната институция. Критичният анализ на публикувани изследвания, както и целенасочени наблюдения на педагогическата практика са добра основа в настоящата статия да се представят причини за възникване на конфликти в педагогическия екип. Да се очертаят адекватни мерки и ефективни стратегии, прилагани от училищното ръководство за разрешаване на конфликти. Освен това се разглежда ролята на училищния мениджър като посредник при конфликти между учителите. Представени са начини за недопускане на ескалиране на конфликтите в педагогическия екип. Подчертава се необходимостта от проявата на справедливост и безпристрастност при разрешаването на едни или други конфликти. Специално внимание се насочва към дейността на училищния мениджър след разрешаването на конфликтната ситуация, към уменията му да улеснява помирението и сътрудничеството след конфликта в педагогическия екип. Статията насочва към значимостта на рефлексията и прилагането на рефлексивния подход в процеса на оценяване на ефективността на действията, насочени към разрешаване на конфликти и корекциите, които ако е необходимо, трябва да се направят. Стимулирането към култура на уважение, на сътрудничество има своето значимо място за предотвратяване на конфликти между членовете

на екипа, както и насърчаването на открита комуникация между тях. Това дава възможност за своевременното разрешаване на конфликтната ситуация. Стимулирането към позитивна комуникация създава среда, при която учителите се чувстват комфортно да изразяват притесненията си, да споделят идеи и решават проблемите конструктивно. В този контекст полезни са редовните срещи на педагогическия екип и предоставянето на възможности за обратна връзка. В статията се подчертава значимостта на организирането на дейности за изграждане на екип и създаване на възможности за професионално развитие, които насърчават сътрудничеството, доверието и взаимното уважение между преподавателите, укрепва взаимоотношенията и предотвратяването на недоразумения. Конкретизират се насоки за справяне с конфликти в учителския екип, за тяхното положително разрешаване, което води до подобряване на партньорството сред преподавателския състав. Обобщава се значимостта на подкрепата, оказвана на учителите от училищното ръководство респективно директора при управлението на конфликтите. Това влияе конструктивно върху общата ефективност на преподаването и ученето в училище, както и върху укрепване на връзката директор-педагогически екип.

Ключови думи: конфликти, училище, педагогически екип, училищен мениджър, стратегии за разрешаване на конфликти

1. УВОД

В наши дни конфликтите в преподавателския състав са доста често срещан и добре познат проблем. Те са необходим аспект на комуникацията, дълбоко вкоренен на социално, културно и дори биологично ниво на човека. Природата им е сложна и многостранна. Като неразделна част от общуването създават негативни настроения между учителите, натоварват работната среда в училище и намаляват продуктивността на учители и ученици. Това се случва, когато интересите се разминават, ценностите или гледните точки не съвпадат.

Разбирането на конфликтите е от изключителна значимост, необходимост, за да може да се управляват конструктивно и да се търсят и намират оптимални решения на проблема.

2. ПРИЧИНИ ЗА ВЪЗНИКВАНЕ И ВИДОВЕ КОНФЛИКТИ В ПЕДАГОГИЧЕСКИЯ ЕКИП

Конфликтът има различни форми, емоционално наситен е и е важно да бъде идентифициран навреме, за да може на тази основа да се предприемат адекватни действия за разрешаването му. В училището възникват както *открити*, така и *скрити конфликти*, както имащи *положителни*, така и *отрицателни последици*. В тях се проявяват различни чувства - гняв, разочарование, негодувание, страх и други човешки емоции, които подхранват спорове и неприятни ситуации. Емоционалните реакции могат да изострят конфликтите и да ги направят трудни за разрешаване.

В педагогическата практика се наблюдават открити конфликтни ситуации между преподавателите, като например, словесни спорове, в които се използва обиден език, негативни квалификации, етикети, които накърняват достойнството. Пасивно-агресивното поведение е проява на скрит конфликт, когато учителят внезапно спира комуникацията без обяснение или игнорира колегата - събеседник.

Неефективната комуникация е често срещана причина за конфликт. Неразбирането, грешното тълкуване и липсата на ефективни канали за комуникация изострят разногласията и водят до ситуации, в които страните не могат да се чуят. Погрешното разбиране на значението на думите на колега често се приема като опит за обида или унижение. Понякога и една реплика за професионалните стремежи на колегата, шега за успехите на неговите ученици, коментар за облеклото му, може да нарани. Напоследък се наблюдават и подмятания за работата на ресурсния учител и за учениците, с които работи, както и стремежът му да променя отношението към децата със специални образователни потребности, което може дълбоко да го огорчат. Това са ситуации, които може да провокират неразбиране и негодувание.

Осъзнаването на причините за конфликтите, откритата и честна комуникация са изключително важни за всеки учител, за поддържане на позитивни отношения в педагогическия екип.

Неразрешените конфликти и ситуации развалят отношенията. Конфликтите, които са разрешени конструктивно, водят до подобряване на взаимното разбирателство между преподавателите, както и до положителен изход от конфликтната ситуация.

Междучелностни спорове или разногласия, ситуации на конфронтация между учители възникват на различни етапи на училищното образование (начален – 1- 4 клас; прогимназиален – 5-7 клас; първи гимназиален – 8-10 клас; втори гимназиален – 11-12 клас) в преподавателския състав и оказват влияние върху работната и образователната атмосфера.

Конфликтите между учителите водят до *професионално прегаряне*. Когато учителите в училище се чувстват неподкрепени, неразбрани или им се налага да участват в спорове, цялостното удовлетворение от работата

намалява. Разрешаването на конфликти, разбирането на причините за тях и създаването на комфортна работна среда в училище помага за задържането на талантиливи учители и осигуряване на възможност за съсредоточаването им върху работата – преподавателска, организация на извънкласни дейности, реализация на проекти, участие в различни форми на квалификация, вместо да губят енергия и сили за справяне с неприятна конфликтна ситуация.

Източниците на конфликти в преподавателския екип са различни, сред които са такива като:

- професионални различия - различия в методите на преподаване, начините на работа с родителите на учениците;
- разногласия по отношение разпределението на ресурсите между учителите в училище;
- учебна програма и оценяване - различия в мненията относно съдържанието на учебната програма или стандартите за оценяване;
- негодувание, насочено към критериите за подбор на учители за участие в квалификационни курсове;
- междуличностните проблеми като причина за конфликт - личните различия или конфликти между учителите може да не са свързани с преподаването, а да са резултат от негативна междуличностна комуникация, породена от различия в темперамента, в културата, в квалификацията.

Конфликтите между учителите оказват негативно влияние върху психо-емоционалното състояние на детето в училище. Те създават нестабилна и стресираща учебна среда и намаляват емоционалното благополучие и ангажираност на учениците в класната стая. Довеждат до непоследователност в действията на учителя, в процеса на преподаване и управлението на класа, объркват учениците и пречат на академичния им напредък.

Ако учениците почувстват напрежение между учителите, това може да създаде негативно отношение към ученето или училището. *Конфликтът между учителите поражда и други негативни последици върху детето в училище:*

- появяване на безпокойство и стрес сред учениците, които се отразяват неблагоприятно върху взаимодействията помежду им и негативно върху взаимоотношенията с родителите и другите членове на семейството. В резултат на това те могат да започнат да се карат с другите ученици в училище, както и със загрижените си родители;
- лош пример на учителите за децата. Наблюдаваните конфликти между учители може да ги объркат, защото противоречат на ценностите на сътрудничество и уважение, които училищата и родителите се стремят да възпитат у децата;
- намаляване на качеството на образованието, поради напрежението от конфликта и в резултат от тава намаленото мотивация е желание на учителя да взаимодействат с учениците по различни въпроси;
- повлиняване на нивото на доверие на детето към възрастните, като цяло (учители, ръководство, други педагогически специалисти, администрация в училище; родители). Това може да подкопае чувствата на безопасност и подкрепа, от които учениците се нуждаят за да постигат успехи и емоционална стабилност.

Директорът на училището трябва да намери общ език с учителите, за да може да смекчи, сведе до минимум негативните последици от конфликтите между учителите, така че да не могат да повлияят на оценките на детето. Токсичната учебна среда, емоционалният стрес и обтегнатите отношения с учителите могат да попречат на успеваемостта, на училищните постижения на детето.

3. ЕФЕКТИВНИ НАЧИНИ ЗА СПРАВЯНЕ С КОНФЛИКТИ

Изключително важно е училищата и преподавателите да признаят въздействието на конфликта върху учениците и да предприемат стъпки за предотвратяване и разрешаването му по конструктивен начин. Създаването на подкрепяща и хармонична училищна среда е от съществено значение за благополучието и академичния успех на всички ученици. Училището трябва да е място, където детето да се чувства комфортно.

Разрешаването на конфликтите между учителите е от съществено значение за поддържането на такава среда в училище. За целта е необходимо да се реализират достатъчно действия в тази посока. *Ръководството на училището да предприеме и следва важни стъпки, насочени към подпомагане процеса на разрешаване на конфликти между учителите. Ползено е училищното ръководство, директорът да:*

- насърчава учителите да общуват открито и честно помежду си, като се създават възможности да се чувстват комфортно и да могат спокойно да обсъждат опасенията и идеите си със своите колеги по уважителен начин. Културата на прозрачност, провокира към показване на уважение, помага за предотвратяване на недоразумения, които често водят до конфликти между учителите.
- напомня на преподавателите, че всички те принадлежат към училищната общност, че трябва да работят заедно и е важно да останат един екип. За целта е необходимо да разберат по-добре потребностите на другия, необходимостта един от друг и заедно решават належащите проблеми из основи;
- наблюдава и се увери, че учителите се чуват внимателно един друг, че се изслушват и не се прекъсват. Това помага да се намерят и разберат основните причини за конфликта и не се допусне той да се развие;
- стимулира към проява на уважение към другия и към неговото мнение, защото само по този начин може да се постигне успешно преодоляване на конфликта;
- предлага и насърчава учителите да използват изявления с „Аз“, за да изразят своите чувства и притеснения - „Аз се разстройвам, когато...“, „Аз не мисля, че е редно, когато...“, „Аз се чувствам тъжен, когато...“ вместо „Ти винаги правиш така“ или „Пак се опитваш да...“ Този подход насърчава конструктивната комуникация.
- запазва спокойствие и уважение към двете страни в спора, като подчертава важността от поддържането на уважителен и професионален тон по време на дискусиите.
- не си позволява обвинения и заемане на отбранителна позиция. В противен случай се стига до изостряне на конфликтите в училище.
- помага на учителите да приоритизират най-важните въпроси и да намерят компромиси. Така се постига избягване на нови спорове.
- обмисля и включва неутрална трета страна (училищна администрация или психолог), ако конфликтът между учителите продължава дълго време или е труден за разрешаване;
- провокира към използване на изявленията „ние“ - въпреки че изявленията „аз“ са необходими за изразяване на лични чувства и преживявания, има ситуации, в които изявленията „ние“ могат да предадат цялостната отговорност за дадено решение. Затова фразите „Ние сме екип, нека решим този проблем заедно“, „Само заедно можем да разрешим този проблем конструктивно, нека опитаме“ са важни за разрешаване на спора;
- предлага обучение на учители или семинари за разрешаване на конфликти. Така се постига придобиване на компетентности, на ценни умения и прилагане на инструменти за конструктивно управление на конфликти. Учителите се научат да реагират по един или друг начин в зависимост от вида на конфликта;
- осъществява съвместна работа с учителите за идентифициране на проблемите, които причиняват конфликта. Това дава възможност за разбиране на притесненията на всеки учител и на какво той или тя смята, че трябва да се обърне внимание най-напред;
- подготвяне и подбор на полезни в тази насока ресурси и изпращането им на учителите – публикации, Интернет ресурси.

Много образователни уебсайтове и организации предоставят безплатни ресурси за управление и разрешаване на конфликти. Например Американската асоциация на училищните администратори (AASA) и Националната образователна асоциация (NEA) често публикуват полезни материали.

Съществена задача на ръководството на училището, включително на неговия директор е минимизиране на учителските конфликти. Търсенето на *ефективни начини, които могат да сведат до минимум риска от конфликти в преподавателския екип* е от изключителна важност. Наблюденията в педагогическата практика и проведените фокус групи и интервюта с директори на училища и студенти от магистърска програма „Образователен мениджмънт“ към Факултет по педагогика на ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград дават възможност да се обобщят и представят следните начини за намаляване на риска от възникване на конфликти в преподавателския екип:

- Коректно дефиниране на отговорностите, които учителят трябва да изпълнява в училище, както и какво ръководството очаква от учителския състав.
- Създаването на ясни длъжностни характеристики.
- Ясно поставяне на целите на училището и запознаване със Стратегията за развитието му.

- Създаване и запознаване с етичния кодекс на училищната общност.
- Представяне на план за квалификационна дейност.
- Развиване на култура на сътрудничество в училището.
- Въвеждане на система за конструктивна обратна връзка.
- Приемане на политики и насоки за разрешаване на конфликти.
- Изграждане на положителна култура на общуване в училището.
- Прилагане на програми за посредничество при разрешаване на конфликти между колеги.

Когато всеки разбира своята роля и какво се изисква от него, вероятността от конфликти е малка. Създаването на ясни длъжностни характеристики ще помогне на учителите да работят заедно, без да си пречат и без някой да се опитва да прехвърля своите ангажменти на други или да си присвоява заслуги.

Инвестирането в програми за професионално развитие и обучение за разрешаване на конфликти, за комуникационни умения и работа в екип е полезно и не бива да се пренебрегва. Тези програми ще предоставят на учителите необходимите инструменти за ефективно разрешаване на конфликти.

Насърчаването на съдействие, на подкрепа и развиването на умения за екипна работа в училището дава възможност за създаване на култура на сътрудничество, на приемане и разбиране на другия. Стимулирането на учителите да работят заедно по проекти и да споделят опит помежду си има значимо място за изграждането на добронамереност и партньорски отношения. Когато преподавателите си сътрудничат, се създават по-доверчиви взаимоотношения и е по-вероятно да се избегнат конфликти.

Механизмите за конструктивна обратна връзка доказват своята значимост и налагат необходимостта от въвеждане на система за обратна връзка и гравивна критика. Това ще помогне на учителите да подобрят своите методи на преподаване и системата ще бъде ценен инструмент за професионално развитие. Процесът на обратна връзка обаче трябва да бъде адекватен и съответстващ за ситуацията, а не критичен. По този начин може да се избегнат конфликти и конфронтации.

Създаването на ясни политики и насоки за разрешаване на конфликти в училището, наличието на конкретно дефинирани процедури за разрешаване на конфликти ще гарантира справедливост и последователност при разрешаването на спорове.

Когато учителите се чувстват уважавани и ценени, е по-малко вероятно да участват в конфликти. Насърчаване на дейности за изграждане на екип и организирането на празненства спомагат за обединяване на учители и ученици, допринасят за изграждане и поддържане на положителна култура на общуване в училището.

Прилагане на програми за партньорско посредничество между колегите предполага обучени учители или служители да се обединят и да посредничат при конфликти между колеги. Колегите медиатори улесняват дискусиите и помогнат за разрешаването на проблема, а в някои случаи могат да потушат конфликта в зародиш.

Ефективното училищно ръководство играе критична роля за предотвратяване и решаване на конфликти. Училищните мениджъри трябва да бъдат отворени за комуникация, да предоставят насоки и подкрепа и оперативно да разрешават всички проблеми. Когато учителите чувстват, че имат подкрепата на своето ръководство, те са по-склонни да разрешат конфликта конструктивно.

Освен конфликтите между преподавател - преподавател възникват и конфликти между преподавател и ръководството или директора на училището. За решаването им е необходимо много внимателно да се подходи и вземе решение, което да бъде справедливо и коректно, ненакърняващо чувствата и на двете страни.

Липинский (2009, с. 186–188), за да се разреши конфликтна ситуация между подчинен и ръководител, трябва да се използва техниката на тристранното възприятие. Необходимо е мениджърът да анализира конфликта последователно от три страни: от своята страна, от страната на наблюдателя и от страната на подчинения. Това означава на практика реализирането на следните последователни действия:

- мениджърът се поставя на мястото на подчинения и изразява позицията си в текущия конфликт;
- връща се на позицията на ръководител и изразява мнението си, но като основно;
- поглежда ситуацията от позицията на независим наблюдател - определят се общите положителни намерения на участниците и се извършва самоанализ на действията за предотвратяване и понататъшно невъзникване на разногласия;
- оценява практическото значение на собствените стъпки от позицията на мениджър;
- мислено повторение на случката и диалог с подчинения въз основа на опита, когато ръководителят е бил в ролята на наблюдател;

- ако след всички извършени манипулации конфликтът не е решен, тогава си струва отново заемане на позицията на наблюдател и отново оценяване на собствените действия в настоящата ситуация.

Успешното разрешаване на конфликтни ситуации изисква отношението към тях да бъде обективно и рационално. Стилът на лидерство да насочва към справяне с възможни конфликти в педагогическия екип. Да се има предвид, че не всеки харесва, когато го съветват за нещо, което не е правилно за конкретна ситуация. Училищният мениджър умело, спокойно, без напрежение и нападателен тон да може да се справя с възникнали спорове, да коригира действията си (при необходимост) да знае как да организира работата след спора.

Особено важно е да се намери баланс между работа и личен живот. Насърчаването на здравословен баланс между работата и личния живот е от съществено значение за намаляване на високите нива на стрес и бърнаут, които допринасят за конфликти. Мотивирането към практики за полагане на грижа за себе си помага на учителите да управляват натоварването си, да намалят стреса и да избегнат прегаряне.

С не по-малко значение е и времето след конфликта. Ползотворното му използване налага прилагането на методи за успокояване, за постигането на здравословен баланс, за облекчаване на физическия стрес и възстановяване на позитивните чувства. Успокояването след конфликт е от решаващо значение за емоционалното благополучие.

В научната литература (Титаренко, 2016; Sternberg, & Williams, 2010; Гришина, 2000; Липинский, 2009; Кайдалов, Суименко, 1979) се предлагат различни начини за успокояване след конфликт, сред които:

- *воденето на дневник* - записването на мисли и чувства, свързани с конфликта внася яснота и служи като форма на емоционално освобождаване;
- *споделянето на преживяното* в конфликтната ситуация с доверен човек (приятел, близък) има подобно въздействие – оказва емоционална подкрепа;
- *слушането на успокояваща музика* (особено класическа) също има положителен ефект върху настроението и намалява нивата на стрес;
- *дихателните упражнения* заемат важна роля и водят до успокояване на нервната система, дори и кратка *физическа активност* освобождава ендорфини, които намаляват стреса, помагат за дистанциране от негативните емоции, свързани с конфликта и подобряват настроението.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликтите между учителите са често срещано явление в образователните институции и неразделна част от комуникацията в учителския колектив. Каквито и да са причините (социални, културни и много други) те оказват негативно влияние върху ефективността на учителския труд и на учениците. Откритата и честна комуникация, ефективната и създаването на приятелска среда в рамките на преподавателския състав са необходими за минимизиране на конфликтите между учителите. Чрез справяне с основните причини за несъгласие между учителите и прилагане на ефективни стратегии за управление на конфликти, училищата могат да помогнат за създаването на хармонична и продуктивна работна среда.

ЛИТЕРАТУРА

- Гришина, Н.В. (2008). *Психология конфликта*. 2-е издание, переработанное и дополненное. Санкт-Петербург, Русия: Питер Пресс
- Кайдалов Д.П. & Суименко Е.И. (1979). *Психология единоначалия и коллегиальности*. Москва, Русия: Мысль
- Липинский, В.К. (2009). Конфликт в жизни коллектива. В: *Производственная социология, психология и педагогика*. Москва: Наука
- Мастенбрук У. (2006). *Управление конфликтными ситуациями и развитие организации*. Москва: Стандарт
- Рыбакова М.М. (2001). *Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе*. Москва: Стандарт
- Терзийски, М. (2022). Съвременни подходи за управление на стреса в училищната организация. *Pedagogy*, Volume 94, Number 3, pp. 371-381, <https://doi.org/10.53656/ped2022-3.08>
- Терзийски, М. (2023). Училищното лидерство – формално и неформално. Гносеологические основы образования: материалы Международного научного форума, посвященного памяти профессора С.П. Баранова – Липецк: ЛГПУ имени П.П. Семенова Тянь-Шанского, pp. 227-233
- Терзийски, М. (2023). Аспекти на организацията и управлението на съвременното училище. *ГОДИШНИК. Наука. Образование. Искусство*. Благоевград: Унив. изд. "Неофит Рилски", <http://www.usb-blagoevgrad.swu.bg/media/2950/2023-final.pdf>
- Титаренко С.А. (2016). Профилактика и снижение негативных последствий конфликтов в педагогическом коллективе дошкольного учебного заведения. В: *Актуальные научные исследования в современном мире*, №10-6 (18), с. 178-183.

- Ali, M. R., Ashraf, B. N., & Shuai, C. (2019). Teachers' Conflict-Inducing Attitudes and Their Repercussions on Students' Psychological Health and Learning Outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2534. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142534>
- Catană, Luminița, Conflicts between Teachers: Causes and Effects (2016). In Sandu, A., Frunza, A., Gorghiu, G., & Ciongaru, E. (Eds.), *New Approaches in Social and Humanistic Sciences* (pp.89-93). Bologna: MEDIMOND, ISBN 978-88-7587-728-6 (2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3342158>
- M. Constantinides, S. Orphanos (2020). Conflicts among Teachers. Sources, Causes and Principal's Role. *EDULEARN20 Proceedings*, pp. 7905-7912. doi: 10.21125/edulearn.2020.1989
- Sternberg, R. & Williams, W. (2010). *Educational Psychology* (2nd Edition). Pearson Education, Inc.
- Terziyska, P. (2024). School Conflicts: Types and Solutions. *Шамовские чтения: сб. статей XVI Международ. науч.-практич. конф. г. Москва, 25 января – 3 февраля 2024 г. В 2 т. Т. 1.*, Москва, Русия: Издательство НШУОС