

УДК 371.2; МРНТИ 14.25.01

<https://doi.org/10.47526/2025-3/2664-0686.256>А.М. МУКАЖАНОВА ¹, А.А. МУСТАФАЕВА ², А.Н. НУРЛАНОВА ³¹старший преподаватель, Казахстанско-Американский свободный университет
(Казахстан, г. Усть-Каменогорск), e-mail: mukazhanova.aray@gmail.com²PhD, доцент, Казахский национальный университет им. аль-Фараби
(Казахстан, г. Алматы), e-mail: rumtana@mail.ru³кандидат филологических наук, профессор
Казахстанско-Американский свободный университет
(Казахстан, г. Усть-Каменогорск), e-mail: anur_81@mail.ru

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ШКОЛЕ ПО МНЕНИЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ

Аннотация. Целью настоящего исследования является всестороннее выявление и анализ стратегий управления конфликтами, которые применяются руководителями школ, работающих в городе Усть-Каменогорск (Казахстан), в процессе упорядочения конфликтных ситуаций с учителями, работающих в этих школах. Исследование направлено на понимание того, какие модели поведения и подходы выбирают руководители школ при возникновении напряжённости или разногласий с учителями, а также на выявление предпочтительных поведения и стратегии взаимодействия в конфликтных условиях внутри образовательной среды. В рамках работы использовался количественный метод исследования. Для сбора данных участникам (руководителям школ) были предложены «Форма личной информации» и опросник «ROCI II – Опросник организационного конфликта», разработанный А.Рахимом.

Форма личной информации включала сведения о поле участников (мужской/женский), тип школы (с казахском языком обучения / с русским языком обучения / со смешанным языком обучения) и их управленческом стаже (1-5 лет/ 6-10 лет/11-16 лет/17–20 лет/ 21 год и больше). Опросник ROCI II состоит из 28 утверждений и охватывает пять основных стратегий разрешения конфликтов: сотрудничества, компромисса, конкуренции, приспособления и уклонения. Ответы оценивались по шкале Лайкерта (от «очень редко» до «всегда»). В исследовании приняли участие 99 руководителей из 30 школ города Усть-Каменогорск. Собранные данные были проанализированы с помощью статистической программы SPSS, которая широко используется для анализа данных в сфере образования.

Результаты показали, что наиболее часто применяемой стратегией является «сотрудничество» – стремление к интеграции и совместному решению проблем. Однако в некоторых случаях руководители также прибегают к стратегии «уклонения». Эти выводы указывают на то, что руководители школ предпочитают конструктивные подходы к

* Цитируйте нас правильно:

Мукажанова А.М., Мустафаева А.А., Нурланова А.Н. Стратегии управления конфликтами в школе по мнению руководителей школ // *Ясауи университетінің хабаршысы*. – 2025. – №3 (137). – С. 360–371. <https://doi.org/10.47526/2025-3/2664-0686.256>

*Cite us correctly:

Mukazhanova A.M., Mustafaeva A.A., Nurlanova A.N. Strategii upravleniya konfliktami v shkole po mneniu rukovoditelei shkol [Conflict Management Strategies in Schools According to The School Administrators' Perspective] // *Iasau universitetinin habarshysy*. – 2025. – №3 (137). – S. 360–371. <https://doi.org/10.47526/2025-3/2664-0686.256>

конфликтам, но в отдельных ситуациях склонны дистанцироваться от конфликта, чтобы избежать его обострения.

Ключевые слова: руководитель школы, учитель, конфликт в школе, управление конфликтами, стратегии управления.

A.M. Mukazhanova¹ A.A. Mustafayeva², A.N. Nurlanova³

¹*Senior Lecturer, Kazakh-American free university
(Kazakhstan, Ust-Kamenogorsk), e-mail: mukazhanova.aray@gmail.com*

²*PhD, Associate Professor, Al-Farabi Kazakh National University
(Kazakhstan, Almaty), e-mail: rummana@mail.ru*

³*Candidate of Philological Sciences, Professor, Kazakh-American free university
(Kazakhstan, Ust-Kamenogorsk), e-mail: anur_81@mail.ru*

Conflict Management Strategies in Schools According to The School Administrators' Perspective

Abstract. The purpose of this study is to comprehensively identify and analyze the conflict management strategies employed by school administrators in Ust-Kamenogorsk (Kazakhstan) when addressing conflicts with teachers in their schools. The study is aimed at understanding what behavior models and approaches school principals choose when tension or disagreements with teachers arise, as well as identifying preferred behavior and interaction strategies in conflict conditions within the educational environment. The quantitative research method was used in the research. To collect data, the participants (school principals) were offered the “Personal Information Form” and the “ROCI II – Organizational Conflict Inventory” questionnaire developed by A. Rahim.

The personal information form included information on the participants' gender (male/female), school type (Kazakh-language school/ Russian-language school/ mixed-language school), and their work experience (1-5 years/ 6-10 years/ 11-16 years/ 17–20 years/ 21 years and above). The ROCI II questionnaire consists of 28 statements and covers five main conflict resolution strategies: cooperation, compromise, competition, accommodation, and avoidance. Responses were assessed on a Likert scale (from “very rarely” to “always”). The study involved 99 principals from 30 schools in Ust-Kamenogorsk. The collected data were analyzed using the SPSS statistical program, which is widely used to analyze data in the field of education.

The results showed that the most frequently used strategy is “cooperation”, characterized by a desire for integration and joint problem solving. However, in some cases, school leaders also resort to the “avoidance” strategy. These findings indicate that school leaders prefer constructive approaches to conflicts, but in some situations tend to distance themselves from the conflict to avoid its escalation.

Keywords: School administrator, teacher, conflict in school, conflict management, conflict management strategies.

А.М. Мукажанова¹, А.А. Мустафаева², А.Н. Нурланова³

¹*аға оқытушы, Қазақстан-Американдық еркін университет
(Қазақстан, Өскемен қ.), e-mail: mukazhanova.aray@gmail.com*

²*PhD, доцент, Әл-Фараби ат. Қазақ ұлттық университеті
(Қазақстан, Алматы қ.), e-mail: rummana@mail.ru*

³*филология ғылымдарының кандидаты, профессор
Қазақстан-Американдық еркін университет
(Қазақстан, Өскемен қ.), e-mail: anur_81@mail.ru*

Мектеп басшыларының пікірлері бойынша мектептегі конфликтілерді басқару стратегиялары

Аңдатпа. Бұл зерттеудің мақсаты Өскемен қаласында (Қазақстан) жұмыс істейтін мектеп басшыларының осы мектептерде жұмыс істейтін мұғалімдермен шиеленіс жағдайларын реттеу процесінде қолданатын конфликтілерді басқару стратегияларын жан-жақты анықтау және талдау болып табылады. Зерттеу мұғалімдермен шиеленіс немесе келіспеушіліктер туындаған кезде мектеп басшыларының қандай мінез-құлық үлгілері мен стратегияларын таңдайтынын түсінуге, сондай-ақ білім беру ортасындағы конфликт жағдайында қолдануға жарамды мінез-құлық пен өзара әрекеттесу стратегияларын анықтауға бағытталған. Зерттеуде сандық зерттеу әдісі қолданылды. Деректерді жинау үшін қатысушыларға (мектеп басшыларына) «Жеке ақпарат» сауалнамасы және А. Рахим тарапынан әзірлеген «ROCI II – Ұйымдық конфликт сауалнамасы» ұсынылды.

Жеке ақпарат формасы қатысушылардың жынысы (ер/әйел), мектеп түрі (қазақ тілді мектеп/орыс тілді мектеп/аралас тілді мектеп) және олардың басқарудағы жыл өтілі (1-5 жыл/ 6-10 жыл/ 11-16 жыл/ 17-20 жыл /21 жыл және одан жоғары) туралы ақпаратты қамтиды. ROCI II сауалнамасы 28 тұжырымнан тұрады және конфликттерді басқарудың бес негізгі стратегиясын қамтиды: ынтымақтасу, ымыраға келу, бәсекелесу, бейімделу және қашқақтау. Жауаптар Лайкерт шкаласы бойынша бағаланды («өте сирек» ден «әрқашан»). Зерттеуге Өскемен қаласындағы 30 мектептің 99 директоры қатысты. Жиналған деректер білім беру саласындағы деректерді талдау үшін кеңінен қолданылатын SPSS статистикалық бағдарламасы арқылы талданды.

Нәтижелер конфликт жағдайында ең жиі қолданылатын стратегия түрі «ынтымақтасу» – интеграцияға ұмтылу және мәселені бірлесіп шешу екенін көрсетті. Дегенмен, кейбір жағдайларда мектеп басшылары «қашқақтау» стратегиясына жүгендігі де көрінді. Бұл тұжырымдар мектеп басшыларының конфликттерде сындарлы тәсілдерді ұнататынын, бірақ кейбір жағдайларда оның шиеленісуіне жол бермеу үшін конфликтіден аулақ болуға бейім екендігін көрсетеді.

Кілт сөздер: мектеп басшысы, мұғалім, мектептегі конфликтілер, конфликтілерді басқару, конфликтілерді басқару стратегиялары.

Введение

Несомненно, школы занимают одно из первых мест среди самых сложных и трудных для управления структур. Основная причина этого заключается в том, что в школах работают люди с разным социально-экономическим и культурным фоном, а также с различными ожиданиями, потребностями и взглядами – особенно это касается учителей. С другой стороны, школы являются учреждениями, в которых функционируют бюрократические процессы в рамках официальной иерархии и сохраняются отношения подчинения между руководителями и подчинёнными. Поэтому для того, чтобы такая многослойная и сложная структура могла эффективно функционировать, необходимо систематическое и организованное управление. Основная часть этой ответственности ложится на плечи руководителя школы.

В школах, как и в любых других учреждениях, проблема возникновения и управления конфликтами играет важную роль. Количество исследований по этой теме в Казахстане ограничено. Однако, в связи с постоянными изменениями и модернизацией образовательной системы страны, вопрос организационных конфликтов становится актуальным и требует дальнейшего исследования и развития. Нужно отметить то, что не всегда конфликты ведут к негативным последствиям; при грамотном управлении они могут стать источником

инноваций и способствовать улучшению атмосферы в школе. Поэтому необходимо развивать не только теоретические аспекты конфликта, но и практические навыки его разрешения. Это включает в себя обучение педагогов и административного персонала стратегиям эффективного общения и конструктивного взаимодействия.

Технология управления конфликтами в общеобразовательной организации представляет собой чётко структурированный алгоритм действий, основанный на применении признанных методов и подходов конфликтологии, педагогики и психологии, который направлен на предотвращение разрушительных конфликтов и содействие конструктивному их разрешению как на уровне отдельных участников, так и групп внутри образовательного учреждения [1, с. 37]. Таким образом, эффективное управление конфликтом – объективное оценивание ситуации и нацеленность не на усугубление разногласий, а на их разрешение с использованием грамотно подобранных стратегий [2, с. 32]. Другими словами, эффективное управление конфликтом в школах не заключается в избегании конфликтных ситуаций, а в поиске решения, которое будет выгодно для всех сторон. Такой подход подразумевает активное вовлечение участников (руководителей и учителей) в процесс обсуждения и совместного поиска компромиссов [3, с. 43]. Немаловажно обеспечить безопасную атмосферу, где все участники могут свободно выражать свои мнения и чувства. Это способствует более глубокому пониманию причин конфликта. В этом руководителю школы могут помочь определенные стратегии управления конфликтом. Стратегии управления конфликтами или стили управления конфликтами — это склонность людей выражать себя в соответствии с определенными моделями поведения в конфликтных ситуациях [4, с. 22]. Выбор руководителем правильной стратегии позволит не только разрешать текущие разногласия, но и предотвратить их возникновение в будущем, способствуя гармоничной атмосфере в школе.

Таким образом, целью данного исследования является определение стратегий управления конфликтными ситуациями, используемых руководителями школ города Усть-Каменогорск на основе их мнения. В связи с этим основной вопрос исследования, на который авторы статьи пытаются ответить: “Какими стратегиями управления конфликтами, по мнению руководителей школ, они пользуются или предпочитают пользоваться для решения организационных конфликтов?”.

Значимость темы исследования определяется тем, что оно является одним из редких исследований, проведенных в школах города Усть-Каменогорск. С помощью данного исследования авторы определяют, какими стратегиями управления конфликтами предпочитают пользоваться руководители школ и насколько они эффективны в их решении. В этом контексте предполагается, что можно будет создать общее представление о процессе управления конфликтами в школах города, а также получить данные, способствующие формированию более здоровой школьной среды.

Управление конфликтами и разрешение конфликтов

Управление конфликтами и их разрешение играют ключевую роль в жизнедеятельности организаций в частности образовательного учреждения. Конфликты возникают естественным образом в процессе взаимодействия людей, и их эффективное управление является необходимым условием для поддержания здоровой рабочей атмосферы. Конфликты могут возникать по различным причинам, включая различия в мнениях, интересах и ценностях. Их неправильное разрешение может привести к снижению производительности, ухудшению отношений и негативному воздействию на психологический климат в коллективе. Напротив, грамотное управление конфликтами может стать источником инноваций и улучшения всех процессов в школе. Важность данной темы обостряется в условиях быстро меняющейся образовательной среды, где сотрудничество и коммуникация становятся особенно актуальными. Это исследование направлено на анализ

стратегий управления конфликтами, которые помогают школам не только преодолевать разногласия, но и использовать их как возможность для роста и развития.

Согласно результатам некоторых исследований, руководители тратят в среднем двадцать процентов своего времени на управление конфликтами [5, с. 665], что и подчеркивает значимость эффективных стратегий разрешения разногласий в организации. Время, затрачиваемое на конфликты, может существенно влиять на общую производительность и атмосферу в коллективе. Следовательно, понимание способов и методов управления конфликтами и их применение не только помогает решить текущие проблемы, но и способствует созданию более гармоничной и продуктивной рабочей обстановки. Эффективное управление конфликтами позволяет руководителям сосредоточиться на более ключевых аспектах своей работы, таких как развитие команды и достижение стратегических задач организации. Важно отметить, что понятия «разрешение конфликта» и «управление конфликтом» отличаются друг от друга. Разрешение конфликта означает уменьшение, устранение или прекращение конфликта [6, с. 207]. К примеру, ключевыми элементами разрешения конфликтов являются выслушивание других для понимания и осознания ситуации, сотрудничество с вовлечёнными сторонами, признание важности всех участников в процессе разрешения конфликта, спокойный диалог вместо обвинений, а также стремление понять точку зрения других [7, с. 2]. Термин «управление конфликтом» на организационном уровне определяется следующим образом: это управление конфликтами, возникающими в организации, с целью повышения задач организации в целом [8, с. 168]. Современным организациям нужно, скорее, не разрешение конфликта, а умелое управление им. Конфликты в организациях часто неизбежны, поэтому важно организовывать стратегии управления конфликтами. Следует отметить, что исследования по управлению организационными конфликтами развиваются в двух направлениях. Некоторые исследователи пытаются измерить количество, интенсивность или источники конфликтов, другие – сосредоточены на способах разрешения конфликтов, используя различные стратегии управления конфликтами.

Важнейшей обязанностью руководителей школ является эффективная интеграция человеческих и материальных ресурсов школы для достижения образовательных и административных целей. Достижение этих целей зависит от эффективного управления конфликтами, которые могут возникать в школах. Навыки директоров или других руководителей в разрешении конфликтов и управлении ими не только положительно влияют на учителей, но и повышают качество образования. Поэтому стратегии руководителей школ в управлении конфликтами имеют решающее значение. Стратегии, которые они используют, могут отличаться в зависимости от личных и профессиональных характеристик, навыков общения и организационного климата в школе [9, с. 199].

Таким образом необходимо уменьшить определенный вид конфликтов, который может иметь негативные последствия для школы. Это требует внедрения проактивных стратегий, направленных на выявление и устранение причин конфликтов еще до их возникновения. Например, проведение регулярных совещаний для обсуждения проблем, обучение как руководителей так учителей навыкам эффективного общения и организации командных мероприятий могут способствовать укреплению отношений и повышению взаимопонимания.

Не существует единой стратегии управления конфликтами, которая работала бы во всех ситуациях. У каждого стиля конфликта есть сильные и слабые стороны, и руководитель может использовать все стили в той или иной степени и ситуации.

Стратегии управления конфликтами

Управление конфликтами предполагает выявление конфликтов и реагирование на них по мере их возникновения. Прежде чем вмешиваться в конфликт, важно диагностировать конфликт, дать ему правильное определение, определить уровень конфликта и наличие у

сторон соответствующего подхода к конфликту. Эксперты утверждают, что конфликт – это не явление, которое следует немедленно устранять, они сходятся во мнении, что организациям необходимо переживать конфликт на определенном уровне и управлять им, используя разные стратегии. Для того, чтобы успешно управлять конфликтом, необходимо полностью понимать цикл конфликта и знать, где, как и когда использовать различные стратегии во избежание конфликтов., что включает в себя умение распознавать признаки потенциального конфликта на ранних стадиях и оценивать эмоциональное состояние участников. Эффективные коммуникационные навыки играют ключевую роль в этом процессе, позволяя вовлеченным сторонам открыто обсуждать свои чувства и потребности. Кроме того, важно иметь гибкость в выборе стратегии, адаптируя ее к конкретной ситуации и индивидуальным особенностям участников конфликта.

Эффективное управление конфликтами требует применения различных стратегий, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. В целом стратегии управления конфликтами можно разделить на пять групп: сотрудничество, компромисс, конкуренция, приспособление и избегание [10, с. 20].

1. Стратегия сотрудничества – признание различий во мнениях и готовность понять позицию другого, разобраться в причинах конфликта и найти удовлетворение сторон в конструктивном решении проблемы [11, с. 505];

2. Стратегия компромисса – частичное, временное удовлетворение интересов сторон конфликтного взаимодействия [12, с. 503];

3. Стратегия конкуренции – приоритизация собственных интересов и потребностей, игнорирование интересов и потребностей другой стороны [3, с. 66];

4. Стратегия приспособления – это подавление или сглаживание конфликта, т.е. вынужденный или добровольный отказ от борьбы, сдача своих позиций, согласие делать то, что хочет другая сторона [12, с. 503];

5. Стратегия уклонения – низкое значение, которое они придают как своим интересам, так и потребностям другой стороны связана с такими ситуациями, как уход в сторону, отстранение, отсутствие интереса. Метод избегания – это подход, который игнорирует конфликт, оставляет в стороне решение проблем и пытается не придавать значения вопросам и причинам конфликта [13, с. 95].

Выбор стратегии управления конфликтами зависит от конкретных обстоятельств и участников. Способности применять стратегии управления конфликтами для руководителя школы очень важна. Эффективное управление конфликтами не только улучшает атмосферу в учебном заведении, но и способствует достижению высоких образовательных результатов, созданию культуры взаимопонимания и сотрудничества, а также развитию профессионализма среди педагогов.

Методы исследования и материалы

В ходе исследования сбор данных осуществлялся с помощью формы личной информации, в которой указывались пол (мужской/женский), тип школы, в которой работает руководитель (с казахским языком обучения / с русским языком обучения / со смешанным языком обучения), а также управленческий стаж (1–5 лет / 6–10 лет / 11–16 лет / 17–20 лет / 21 год и более).

Также, для определения стратегии управления конфликтом был использован опросник «ROCI II – Опросник организационного конфликта», разработанный американским ученым в области конфликтологии А.Рахимом. Опросник ROCI II состоит из 28 утверждений и охватывает пять основных стратегий разрешения конфликтов: сотрудничества, компромисса, конкуренции, приспособления и уклонения. К каждой стратегии относится то или иное утверждение. Например, утверждения 1, 5, 12, 22, 23, 28 относятся к стратегии

сотрудничества; утверждения 2,11, 13, 19, 24 – к стратегии конкуренции; утверждения 8, 9, 18, 21, 25 – к стратегии приспособления; утверждения 3, 6, 16, 17, 26, 27 – к стратегии уклонения; а утверждения 4, 7, 10, 14, 15, 20 – к стратегии компромисса. Ответы оценивались по шкале Лайкерта («Всегда = 5», «В основном = 4», «Иногда = 3», «Редко = 2», «Очень редко = 1»). Полученные данные были введены в SPSS 15.0 (программа широко используется для анализа данных в сфере образования), и был выполнен необходимый статистический анализ.

Анализ и результаты

Выборка исследования составила 99 руководителей из 30 школ Усть-Каменогорска. Из них 9 руководителей мужского пола, 90 женского пола. По стажу работы руководители школ распределились следующим образом: со стажем 1–5 лет – 2 человека, 6–10 лет – 3 человека, 11–16 лет – 18 человек, 17–20 лет – 32 человека, 21 год и более – 44 человека. Это свидетельствует о том, что в исследовании приняли участие преимущественно опытные педагоги. Список школ города Усть-Каменогорска, участвовавших в исследовании, представлены ниже:

Таблица 1 – Номер \ наименование школы и количество руководителей

Школы с казахским языком обучения	Количество руководителей школ участвовавших в исследовании
1	2
Школа № 1	7
Школа № 3	3
Школа № 16	3
Школа № 20	1
Школа № 35	5
Школа № 43	3
Школа № 44	2
Школа № 45	5
Школа № 46	1
Школа № 47	1
Областная специализированная школа-гимназия-интернат им. Жамбыла для одаренных детей	4
Всего	35
Школы с русским языком обучения	Количество руководителей школ участвовавших в исследовании
Школа № 2	4
Школа № 7	3
Школа № 10	2
Школа № 12	2
Школа № 17	4
Школа № 24	2
Школа № 26	3
Школа № 29	3
Школа № 36	3
Школа № 37	2
Школа № 38	2
Школа № 39	4
Всего	34

Продолжение таблицы 1

Школы со смешанным языком обучения	Количество руководителей школ участвовавших в исследовании
1	2
Школа № 11	5
Школа № 15	5
Школа № 22	5
Школа № 27	3
Школа № 28	5
Школа № 32	3
Школа № 42	4
Всего	30
Всего школ: 30	Всего руководителей школ участвовавших в исследовании: 99

Руководители школ заполнили опросник ROCI II, состоящий из 28 утверждений и охватывающий пять основных стратегий разрешения конфликтов: сотрудничество, компромисс, конкуренция, приспособление и уклонение. Респонденты отвечали открыто и без затруднений, ни одно из утверждений не вызвало у них дискомфорта. В таблице 2 представлены результаты, обработанные с использованием программы SPSS.

Таблица 2 – Результаты, определяющие использование руководителями школ стратегии управления конфликтами

Пункты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Среднее значение	4,23	3,61	2,85	3,91	4,11	2,58	3,68	1,68	1,70	4,10	1,75	3,97	1,79	3,88
Стандартное отклонение	,67	,77	,91	,74	,74	,96	,89	,83	,86	,95	,91	,78	,85	,82
Min.	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Max.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00

Пункты	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Среднее значение	3,96	2,15	2,30	2,18	3,84	1,82	3,66	3,72	3,74	4,38	2,28	3,29	4,19	3,76
Стандартное отклонение	,75	,98	1,04	1,05	,98	,84	,74	,73	,76	,75	,98	,85	,71	,61
Min.	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00
Max.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00

При анализе данных в качестве первой стратегии управления конфликтом которой «всегда» пользуются руководители школ выбрана стратегия «сотрудничества». В исследовании, проведенном А. Гюмюшли [4, с. 150] также было установлено, что руководители школ также «всегда» предпочитают использовать стратегию «сотрудничества» в управлении конфликтами между ними и учителями. Исследования показывают, что руководители школ в основном используют стратегию «сотрудничества» в управлении конфликтами и что этот выбор имеет положительное влияние для всех участников процесса: как для самих руководителей, так и учителей. Также, авторы утверждают, что выбор стратегии «сотрудничества» является важным элементом системы образования [14, с. 30]. Данные, полученные в результате исследования, рассматриваются как ожидаемый результат.

Важно отметить, что руководители школ, которые предпочитают использовать стратегию «сотрудничества», повышают мотивацию учителей к работе и тем самым положительно влияют на производительность труда, способствуя достижению школами своих целей. Кроме того, такая стратегия способствует созданию открытой и доверительной атмосферы в коллективе, где каждый участник чувствует свою значимость и готов вносить вклад в общее дело [15, с. 70]. Это может привести к снижению уровня стресса среди сотрудников и улучшению их психологического состояния, что, в свою очередь, положительно сказывается на учебном процессе. Совместное решение проблем формирует командный дух и укрепляет взаимопонимание, что является ключевым фактором для успешной реализации образовательных программ.

Исследование определило, что «в основном» руководители школ предпочитают «уклонение». Тем самым, среди предпочитаемых стратегии управления конфликтом второе место занимает стратегия «уклонения». Тот факт, что стороны предпочитают «избегать» решения конфликтных ситуаций, указывает на отсутствие желания решать проблему или на то, что стороны игнорируют конфликт. Это может быть связано с различными факторами, такими как страх перед последствиями открытого обсуждения, опасение ухудшить отношения или нехватка времени и ресурсов для разрешения конфликта.

Использование уклонения может привести к накоплению напряженности и ухудшению рабочей обстановки, поскольку неразрешенные конфликты могут негативно сказываться на моральном состоянии обеих сторон и их мотивации. В долгосрочной перспективе это может затруднить сотрудничество и снизить продуктивность работы в коллективе. Поэтому важно, чтобы руководители осознали потенциальные риски, связанные с этой стратегией, и стремились к более активному подходу к управлению конфликтами, который бы способствовал открытым обсуждениям и конструктивному разрешению разногласий. В конечном итоге, отказ от уклонения и переход к более проактивным стратегиям может стать ключом к созданию здоровой и поддерживающей рабочей среды в школе.

Согласно полученным данным о предпочтениях руководителей школ в выборе стратегии управления конфликтами, стратегия «приспособления» занимает третью позицию. Предпочтение руководителями этой стратегии можно охарактеризовать как заботу и выявление интересов и потребностей учителей. Приспособление позволяет руководителям продемонстрировать свою поддержку и готовность учитывать мнение сотрудников, что способствует созданию атмосферы доверия и взаимопонимания. Стратегия может быть особенно полезной в ситуациях, когда важно сохранить положительные отношения и избежать конфронтации. Однако чрезмерное применение этой стратегии может привести к тому, что интересы руководителей будут игнорироваться, что в долгосрочной перспективе может вызвать недовольство и снизить уровень вовлеченности. Таким образом, хотя стратегия «приспособления» может быть эффективной в краткосрочной перспективе, руководителям следует находить баланс между заботой о потребностях учителей и защитой своих собственных интересов. Для достижения устойчивого результата важно развивать навыки открытого общения и активного сотрудничества, чтобы все стороны чувствовали себя услышанными и ценными в процессе разрешения конфликтов.

По результатам анкетирования, стратегия «компромисс» занимает четвертое место среди выбора руководителей школ. «Компромисс» требует от сторон отказаться от некоторых своих желаний в процессе разрешения конфликта. Несколько удивительно, что стратегия «компромисс» заняла в этом исследовании четвертое место, поскольку в большинстве источников, касающихся управления конфликтами, стратегии «сотрудничества» и «компромисс» идентифицируются как высшие формы и идут одна за другой, что в свою очередь может свидетельствовать и о том, что руководители школ предпочитают более проактивные подходы, такие как сотрудничество, которые

обеспечивают более полное удовлетворение интересов всех сторон. Возможно, недостаточная популярность компромиссной стратегии связана с тем, что ее применение требует определенного уровня доверия и готовности к уступкам, что не всегда присутствует в условиях напряженности. Кроме того, в образовательной среде, где важна согласованность и общий интерес, руководство может считать более целесообразным стремление к сотрудничеству, чем к компромиссу, который часто подразумевает частичное удовлетворение сторон.

Согласно результатам исследования, стратегия «конкуренции» занимает пятое место среди стратегий управления конфликтами, предпочитаемых руководителями школ. А. Гюмюшели [4, с. 159], в своем исследовании пришел к выводу, что руководители школы также предпочитают в наименьшей степени использование стратегии «конкуренция». Причина, по которой руководители редко используют данную стратегию в управлении конфликтами, является показателем того, что они не оказывают давления на учителей, чтобы те навязывали свои собственные взгляды и принимали решения в свою пользу. Как показывают результаты, полученные в ходе данного исследования, руководители школ в большинстве случаев предпочитают использовать стратегию «сотрудничества», за которой следуют «уклонение», «приспособление», «компромисс» и наконец, «конкуренция» в управлении конфликтами между ними и учителями.

Заключение

В заключение, результаты проведенного исследования стратегий управления конфликтами в школах города Усть-Каменогорска подчеркивают важность эффективного разрешения конфликтных ситуаций для создания продуктивной образовательной среды. Руководители школ проявляют разнообразие в подходах к управлению конфликтами, среди которых наибольшее предпочтение отдается стратегиям сотрудничества и уклонения, что свидетельствует о стремлении к открытому диалогу и стремлению избежать эскалации проблем. Тем не менее, применение стратегии уклонения может указывать на недостаток уверенности или ресурса для активного разрешения конфликтов. Стратегия «компромисс», хотя и занимает четвертое место, также требует внимания, так как она часто рассматривается как важный элемент эффективного управления конфликтами в образовательных учреждениях.

В нынешнее время руководители школ имеют разные точки зрения в контексте традиционных и инновационных подходов в процессах управления. Стало необходимым предоставить новую повестку дня руководителям, с традиционным видением, и предоставить возможности профессионального развития, чтобы помочь им адаптироваться к новым ролям. Важно отметить, что молодые руководители школ не менее способны чем, те руководители, которые проработали много лет. Проблема в том, что большинство руководителей образовательных учреждений, не могут и не хотят выходить за рамки определенных параметров при разрешении конфликтов. Причину этого ограничения можно объяснить отсутствием современных стратегий управления конфликтами в официальных учебных заведениях. Возможность обучать или преподавать важна, но еще важнее обеспечить хороший организационный климат в школах, чтобы обеспечить эффективность процесса. В связи с этим обращение внимания на причины конфликтов в управлении школой и развитие навыков управления конфликтами можно рассматривать как проблему системы обучения и управления. Поэтому авторами предложены следующие рекомендации по улучшению применения стратегии управления конфликтами:

1. Руководителям школ рекомендуется обращать внимание на используемые ими стратегии управления конфликтами, для того чтобы более эффективно управлять той или

иной конфликтной ситуацией, а также регулярно посещать семинары по данной теме и повышать квалификацию.

2. Для повышения взаимодействия с учителями руководителям школ рекомендуется чаще использовать такие стратегии, как «компромисс», а не «уклонение».

3. Следует рассмотреть возможность организации курсов повышения квалификации и семинаров для руководителей школ по управлению конфликтами по всему Казахстану. Всех руководителей следует поощрять к посещению этих курсов и семинаров. Руководителям, не прошедшим обучение по данной теме, следует отдавать приоритет тем, которые ранее проходили аналогичные семинары.

4. Рекомендуется вводить курсы или дисциплины, посвященные «конфликтам и управлению конфликтами», в учебные программы педагогических факультетов высших учебных заведений по всему Казахстану.

Ключевым выводом является необходимость подготовки руководителей школ к использованию более проактивных и конструктивных подходов в управлении конфликтами. Включение курсов и дисциплин, посвященных конфликтам и их разрешению, в учебные программы педагогических факультетов может значительно повысить уровень подготовки будущих руководителей, что позволит не только улучшить атмосферу внутри школ, но и содействовать профессиональному развитию педагогов и улучшению образовательных результатов для учеников. Таким образом, разработка и внедрение эффективных стратегий управления конфликтами является неотъемлемой частью успешного функционирования образовательных учреждений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воронич Е.А. Технология управления конфликтами в общеобразовательной организации // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2019. – №3(1). – С. 37–41. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2019-10610>
2. Çimen L.K., Sariboğa F.B. Examining school administrators' and teachers' conflict management styles according to their perception in terms of certain variables // The Journal of Academic Social Science. – 2020. – №110. – S. 29–55.
3. Karip E. Çatışma yönetimi. – Ankara: Pegem Akademi. – 2000. – 217 s.
4. Gümüşeli A. İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile arasındaki çatışmaları yönetme biçimleri: Yayınlanmamış doktora tezi. – Ankara: Ankara Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü. – 1994. – 220 s.
5. De Dreu C., Evers A., Beersma B., Kluwer E., Nauta A. A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace // Journal of Organizational Behavior. – 2001. – № 22. – P. 645–668. <https://doi.org/10.1002/job.107>
6. Rahim A. Toward a theory of managing organizational conflict // The International Journal of Conflict Management. – 2002. – №13(3). – P. 206–235. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.437684>
7. Liebmann M. Arts approaches to conflict. – London and New York: Jessica Kingsley. – 1996. – 246 p.
8. Uzun T., Ayık A. Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals // Eurasian Journal of Educational Research. – 2017. – №68. – P. 167–186. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>
9. Nural E., Ada Ş., Çolak A. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri // Journal of Graduate School of Social Sciences. – 2012. – №16 (3). – P. 197–210.
10. Rahim M. Managing conflict in organizations. 3. Edition. – London: Quorum Books. – 2001. – 309 p.
11. Gross M., Guerrero L. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles // The International Journal of Conflict Management. – 2000. – №11(3). – P. 200–226. <https://doi.org/10.1108/eb022840>
12. Лукин Ю. Конфликтология: Управление конфликтами. – М.: Академический Проект; Трикта, 2007. – 799 с.

13. Crossfield D., Bourne P. Management of interpersonal conflict between principals and teachers in selected secondary schools in Bermuda // *Insights of Anthropology*. – 2018. – №2(1). – P. 90–104. <https://doi.org/10.36959/763/489>
14. Beyaz B., Güner A., Irmak S., & Toruk B. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin örgütsel mutluluğa etkisi // *International Academic Social Resources Journal*. – 2022. – №7(33). – P. 25–35. <https://doi.org/10.26577/JES2024780106>
15. Мукажанова А.М., Чункурова З.К., Исаева А.А. Причины конфликтов в школах по мнению руководителей школ // *Вестник КазНУ. Серия: педагогическая*. – 2024. – №1(78). – С. 68–77. <https://doi.org/10.26577/JES2024780106>

REFERENCES

1. Voronich E.A. Tehnologia upravlenia konfliktami v obsheobrazovatelnoi organizacii [A conflict management technology in a general education secondary school] // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. – 2019. – №3(1). – S. 37–41. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2019-10610> [in Russian]
2. Çimen L.K., Sariboğa F.B. Examining school administrators' and teachers' conflict management styles according to their perception in terms of certain variables // *The Journal of Academic Social Science*. – 2020. – №110. – S. 29–55.
3. Karip E. Çatışma yönetimi [Conflict management]. – Ankara: Pegem Akademi. – 2000. – 217 s. [in Turkish]
4. Gümüşeli A. İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile arasındaki çatışmaları yönetme biçimleri: Yayımlanmamış doktora tezi [The ways in which İzmir secondary school administrators manage conflicts between themselves and teachers: Unpublished doctoral thesis]. – Ankara: Ankara Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü. – 1994. – 220 s. [in Turkish]
5. De Dreu C., Evers A., Beersma B., Kluwer E., Nauta A. A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace // *Journal of Organizational Behavior*. – 2001. – № 22. – P. 645–668. <https://doi.org/10.1002/job.107>
6. Rahim A. Toward a theory of managing organizational conflict // *The International Journal of Conflict Management*. – 2002. – №13(3). – P. 206–235. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.437684>
7. Liebmann M. Arts approaches to conflict. – London and New York: Jessica Kingsley. – 1996. – 246 p.
8. Uzun T., Ayık A. Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals // *Eurasian Journal of Educational Research*. – 2017. – №68. – P. 167–186. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>
9. Nural E., Ada Ş., Çolak A. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri [Conflict management methods used by school principals according to teacher perceptions] // *Journal of Graduate School of Social Sciences*. – 2012. – №16 (3). – P. 197–210. [in Turkish]
10. Rahim M. Managing conflict in organizations. 3. Edition. – London: Quorum Books. – 2001. – 309 p.
11. Gross M., Guerrero L. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles // *The International Journal of Conflict Management*. – 2000. – №11(3). – P. 200–226. <https://doi.org/10.1108/eb022840>
12. Lukin Iu. Konfliktologiya: Upravlenie konfliktami [Conflictology: Conflict Management]. – M.: Akademicheski Proekt; Triksta, 2007. – 799 c. [in Russian]
13. Crossfield D., Bourne P. Management of interpersonal conflict between principals and teachers in selected secondary schools in Bermuda // *Insights of Anthropology*. – 2018. – №2(1). – P. 90–104. <https://doi.org/10.36959/763/489>
14. Beyaz B., Güner A., Irmak S., Toruk B. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin örgütsel mutluluğa etkisi [The effect of school administrators' conflict management styles on organizational happiness.] // *International Academic Social Resources Journal*. – 2022. – №7(33). – P. 25–35. <https://doi.org/10.26577/JES2024780106> [in Turkish]
15. Mukazhanova A.M., Chunkurova Z.K., Isaeva A.A. Prichiny konfliktov v shkolah po mneniu rukovoditelei shkol [The causes of conflicts in schools according to school leaders] // *Vestnik KazNU. Seria: pedagogicheskaya*. – 2024. – №1(78). – S. 68–77. <https://doi.org/10.26577/JES2024780106> [in Russian]