

А.М. Мукажанова<sup>1\*</sup>, З.К. Чункурова<sup>1</sup>, А.А. Исаева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Казахстанско-Американский свободный университет, Казахстан, г. Усть-Каменогорск

<sup>2</sup>Казахский национальный женский педагогический университет, Казахстан, г. Алматы

\*e-mail: mukazhanova.aray@gmail.com

## ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ШКОЛАХ ПО МНЕНИЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ

Значительную часть своей жизни человек проводит в социальных отношениях и взаимодействии. Люди с разными представлениями и ценностями проживают свою жизнь в соответствии с этими ценностями. Это закономерно, когда в обществе людей с разными характерами и видениями происходят некоторые недопонимания и разногласия. Эти разногласия вызывают конфликты между людьми. Как и во всех организациях, большое значение имеют конфликты, возникшие в школах, которые требуют предотвращения. Замечено, что тема конфликтов также коснулась некоторых школ города Усть-Каменогорска.

В этой статье были изучены причины конфликтов в школах, согласно мнению руководителей школ города Усть-Каменогорска, Республики Казахстан. Данные были собраны путем применения «Формы личной информации» и опросника на «Выявление причин конфликтов». Опросник на «Выявление причин конфликтов» состоит из 33 пунктов касающихся конфликтных ситуации в школах. Исследование проводилось в 30 школах города Усть-Каменогорска. В исследовании приняли участие 99 руководителей школ. При анализе данных использовался количественный метод исследования. Результат исследования показал, что по мнению руководителей школ, причинами конфликтов в школах «в большинстве случаев» являются следующие 6 пунктов: «личная неприязнь учителя к руководителю», «уход учителя с работы без разрешения», «частые опоздания учителя на урок», «личностные различия», «группировка учителей против руководителя» и «избегание учителей от общения лицом к лицу с руководителем».

Исследовательскую ценность и важность этой работы представляют данные полученные в результате исследования, которые способствуют предотвращению конфликтов в школах и созданию более здоровой организационной среды в школах города Усть-Каменогорска. Опираясь на результаты своих исследований, авторы предложили некоторые рекомендации по устранению конфликтных ситуации возникающих в школах.

**Ключевые слова:** руководители школ, конфликты, конфликты в школах, причины конфликтов в школах.

A.M. Mukazhanova<sup>1\*</sup>, Z.K. Chunkurova<sup>1</sup>, A.A. Issayeva<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kazakh-American free University, Kazakhstan, Ust-Kamenogorsk

<sup>2</sup> Kazakh-National Women's Pedagogical University, Kazakhstan, Almaty

\*e-mail: mukazhanova.aray@gmail.com

### Causes of conflicts in schools according to the school administrators' perspective

A person spends a significant part of his life in social relationships and interaction. People with different ideas and values live their lives in accordance with these values. It is natural when in a group of people with different characters and visions some misunderstandings and disagreements occur. These disagreements may cause conflicts between people. Conflicts that arise in schools are of great importance and require prevention. It was noticed that the topic of conflicts also affected some schools in the city of Ust-Kamenogorsk.

The researchers examined the causes of conflicts in schools, according to the school administrators' perspective in the city of Ust-Kamenogorsk, the Republic of Kazakhstan. Data were collected through the use of «Personal information form» and « Questionnaire identifying the causes of conflicts». The questionnaire for «Identifying the causes of conflicts» consists of 33 points concerning conflict situations occurring in schools. The study was conducted in 30 schools in the city of Ust-Kamenogorsk. 99 school administrators took part in the study. When analyzing the data, a quantitative research method was used. The result of the study showed that, according to the school administrators' perspective, the causes of conflicts in schools «in most cases» are the following 6 points: «personal hostility of the teacher towards the leader», «teacher leaving work without permission», «frequent lateness of the teacher to the class»,

“personality differences,” “teachers grouping against the leader,” and “teachers avoiding face-to-face interactions with the leader.”

The research value and importance of this work are represented by the data obtained as a result of the study, which contribute to the prevention of conflicts in schools and the creation of a healthier organizational environment in schools in the city of Ust-Kamenogorsk. Based on the results of their research, the authors offered some recommendations for eliminating conflict situations that arise in schools.

**Key words:** school administrators, conflicts, conflicts in schools, causes of conflicts in schools.

А.М. Мукажанова<sup>1,\*</sup>, З.К. Чункурова<sup>1</sup>, А.А. Исаева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Қазақстан-Американдық еркін университеті, Қазақстан, Өскемен қ.

<sup>2</sup>Қазақ ұлттық қыздар педагогикалық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

\*e-mail: mukazhanova.aray@gmail.com

### Мектеп басшыларының пікірлері бойынша мектептерде орын алатын конфликттің себептері

Адам өмірінің маңызды бөлігін әлеуметтік қарым-қатынас және өзара қарым-қатынаста өткізеді. Әртүрлі идеялары мен құндылықтары бар адамдар осы құндылықтарға сәйкес өмір сүреді. Мінезі мен көзқарасы әртүрлі адамдардан тұратын қоғамда кейбір түсініспеушіліктер мен келіспеушіліктер орын алатыны заңдылық. Бұл келіспеушіліктер адамдар арасындағы конфликт тудырады. Барлық ұйымдардағы сияқты мектептерде туындайтын конфликттердің де маңызы зор және олардың алдын алу керек. Осы тұрғыдан қарастырғанда конфликт тақырыбы Өскемен қаласындағы кейбір мектептерді де бей-жай қалдырмағаны байқалды.

Бұл мақалада Қазақстан Республикасы Өскемен қаласындағы мектеп басшыларының пікірі бойынша мектептердегі конфликттердің себептері қарастырылды. Деректер зерттеуге қатысқан мектеп басшылары туралы «Жеке ақпараттар» және «Конфликттің себепін анықтауға арналған» сауалнама пайдалану арқылы жиналды. «Конфликттің себепін анықтауға арналған» сауалнама мектептерде орын алатын конфликт жағдайларына қатысты 33 тармақтан тұрады. Зерттеу Өскемен қаласының 30 мектебінде жүргізілді. Зерттеуге 99 мектеп басшысы қатысты (2019-2020 оқу жылы). Деректерді талдау кезінде сандық зерттеу әдісі қолданылды. Зерттеу нәтижесі көрсеткендей, мектеп басшыларының пікірінше, мектептердегі конфликттердің себептері «көп жағдайда» келесі 6 тармақты құрады: «мұғалімнің басшыға деген жеке басының жағымсыз көзқарасы», «мұғалімнің рұқсатсыз жұмыстан кетуі», «мұғалімнің сабаққа жиі кешігіп келуі», «жеке тұлғалық айырмашылықтар», «мұғалімдердің басшыға қарсы топтасуы» және «мұғалімдердің басшымен бетпе-бет қарым-қатынастан қашуы».

Бұл жұмыстың зерттеу құндылығы мен маңыздылығы зерттеу нәтижесінде алынған мәліметтер, мектептердегі конфликттердің алдын алуға және Өскемен қаласының мектептерінде салауатты ортаны құруға ықпал етеді деген сенімде. Авторлар өз зерттеулерінің нәтижелеріне сүйене отырып, мектептерде туындайтын конфликттерді жою бойынша өзіндік ұсыныстарды келтіреді.

**Түйін сөздер:** мектеп басшылары, конфликттер, мектептердегі конфликттер, мектептердегі конфликттердің себептері.

### Введение

Каждая организация – это живой механизм. Люди в организации могут иметь разные мысли, взгляды, убеждения, некоторые модели поведения и ценности. Хотя люди предпочитают держаться подальше от конфликтов на протяжении всей своей жизни, упомянутые различия показывают, что бесконфликтность практически невозможна. Как правило, конфликт, возникающий в организациях, рассматривается как негативная ситуация и воспринимается как процесс, которого следует избегать. Однако можно максимизировать конструктивные конфликты и минимизировать деструктивные конфликты, используя

правильные модели управления. Конфликт это – разногласия между двумя или более людьми, или разногласия между группами в организации из-за того, что им приходится делить ограниченные ресурсы, трудовую деятельность или потому что у них разные статусы, цели, ценности или представления (Сометч, 2008: 364) [1]. Для того чтобы предотвратить негативное влияние конфликтов, которые являются неизбежным процессом для жизни организации, на индивидуальном и организационном уровне, необходимо знать причины конфликтов и уметь управлять конфликтными процессами (Гаффар, 2000: 213) [2]. Как и во всех организациях, конфликты неизбежны и в школах. Поэтому необходимо от-

ветить на важный вопрос почему возникает конфликт, каковы главные причины возникновения конфликтов в школах и как ими можно управлять. Прежде чем определиться с темой нашего исследования, были посещены школы города Усть-Каменогорска и был проведен опрос среди руководителей школ на тему конфликтов в школах. Отталкиваясь от результатов опроса, исследователи составили опросник на «Выявление причин конфликтов», который лег в основу постановки проблемы и отправной точки данного исследования.

Целью данной работы является определение причин организационного конфликта по мнению руководителей школ города Усть-Каменогорска. Исходя из этой цели в статье авторы искали ответ на следующий вопрос: каковы причины организационных конфликтов в школах по мнению руководителей школ? В заключительной части авторами были предложены некоторые рекомендации руководителям школ во избежание конфликтных ситуаций с учителями.

### Обзор литературы

Под организацией понимают целостные управленческие структуры, образованные людьми или учреждениями, которые объединяются для достижения определенной цели и выдвигают скоординированные рациональные действия в рамках определенного бизнес-плана (Гуней, 2011: 26) [3]. Организации выступают поставщиками услуг для общества. Следовательно, организация и общество непрерывно взаимодействуют друг с другом. Невозможно представить организацию без людей и наоборот (Дургун, 2006: 113) [4]. Тем самым, в организациях, которые состоят из разных групп людей неизбежны конфликты. Организационный конфликт возникает в результате напряжения между коллегами из-за реальных или предполагаемых различий и является неизбежной частью организационной культуры (Белангер, 2015: 25) [5]. Обзор литературы показывает, что проблема конфликта стала центром притяжения организационной жизни в США и во всем мире особенно начиная с 1970-х годов (Доган, 2016: 200) [6]. Чтобы предотвратить негативное влияние конфликтов, которые являются неизбежным процессом в организации, которое влияет на индивидуальную и организационную жизнь, необходимо знать причины конфликтов и уметь управлять конфликтными ситуациями. Школы всегда оказывались

центрами конфликтов (Бентли, 1996: 122) [7]. Конфликты, возникающие в образовательных организациях, и способы их управления особенно важны с точки зрения достижения образовательных целей и обеспечения организационной целостности. В нынешнее время возникновение конфликтов в школах это нормальная, вполне допустимая ситуация (Миллер, Лейден, 1999: 390) [8]. Важно отметить, что образовательные учреждения как школы чрезвычайно уязвимы к конфликтам. Конструктивное и творческое управление конфликтами играет важную роль в достижении образовательных, управленческих и организационных целей. Руководители школ и преподаватели несут значительную ответственность в этом процессе. Другими словами, руководителям необходимо быть более чувствительными во взаимоотношениях, чтобы решать проблемы и создавать конструктивное управление конфликтами. Руководители школ и учителя должны помогать друг другу создавать позитивную, кооперативную и мирную атмосферу в школах. Они должны приобрести навыки управления конфликтами и применять их в образовательном процессе (Балай, 2006: 6) [9]. В школах конфликты могут возникнуть по разным причинам. Например, могут возникнуть конфликты между учащимися, конфликты между руководителями и учителями, а также между другими участниками образовательного процесса (Сайти, 2015: 583) [10]. Обзор литературы показывает, что причиной конфликта в школах может стать неподчинение учителя руководителю, отказ выполнения дополнительной работы связанной школой. В такой ситуации школьное руководство, как правило, применяет авторитарный подход и пытается оказать давление на учителей, чтобы не нанести вреда учебной деятельности (Мсила, 2012: 27) [11]. В литературе было также сказано о возникновении конфликтов в школах из-за различий во мнениях и восприятии между учителями и руководителями школ (Макаие, Ндофиреппи 2012: 106) [12]. Другие исследования определили источники конфликта такие как недостаточные финансовые ресурсы, отсутствие помещений, а также большая рабочая нагрузка и неудовлетворенность руководства (Саллах, 2013: 3) [13]. Кроме того, существуют на следующие причины конфликтов в школе: проблемы связанные с финансами, конфликты между сотрудниками, личностные конфликты и ролевые конфликты и т. д. (Ученду, Фнижаоби-Идем, Одигуе, 2013: 69) [14]. Шанка и Туо

разделили причины конфликтов в школе на три части: организационные, связанные с работой и связанные с руководством. По их мнению, источниками организационного конфликта являются: отсутствие учебных пособий, демотивирующие условия, слухи о повышении зарплат, несправедливое распределение ресурсов. К источникам конфликтов на работе относятся: низкая удовлетворенность работой, сопротивление дополнительной работе, плохая успеваемость, плохие рабочие отношения, невнимание к правилам и положениям. Наконец, в качестве источников, связанных с лидерством, можно назвать следующие: негативный стиль руководства, плохая коммуникация, несправедливые решения, нецелевое использование финансовых ресурсов, фаворитизм (Шанка, Туо 2017: 67) [15].

Руководитель школы должен уметь разрешать возникшие конфликты на постоянной основе. Некоторые руководители пытаются подавить конфликтный случай, утверждая, что могут его контролировать. Но важно отметить, что успешный руководитель – это тот, кто не боится конфликтов и знает, что именно ему принадлежит самая важная роль в разрешении конфликтов. Хотя, во всем мире, в Европе, США, Африке и Турции, было проведено множество исследований на тему конфликтов в школах, в Казахстане проведено недостаточно исследований по этой теме. Однако в последние годы феномен конфликта в школе стал привлекать внимание

казахстанских исследователей. Управление конфликтами в школах имеет решающее значение и, безусловно, требует более глубокого понимания и анализа; потому что это работа необходимая предпосылка для глубокого исследования темы конфликтов в целом.

### Материалы и методы

В статье произведен анализ с использованием количественного метода исследования. Анализ проводился с использованием программы для статистической обработки данных SPSS. Инструмент сбора данных состоит из «Формы личной информации» и опросника на «Выявление причин конфликтов». «Форме личной информации» включает в себя три пункта: пол участника (мужской/женский), тип школы в котором работает участник (с казахском языком обучения / с русским языком обучения / со смешанным языком обучения) и стаж работы (1-5 лет/ 6-10 лет/11-16 лет/17–20 лет/ 21 год и больше). Опросник на «Выявление причин конфликтов» состоит из 33 пунктов касательно конфликтных ситуации в школах.

В исследовании приняли участие 99 руководителей школ из 30 школ города Усть-Каменогорска. Из них 11 школ с казахским языком обучения, 12 школ с русским языком обучения и 7 школ со смешанным языком обучения.

**Таблица 1** – Распределение участников по полу

Пол	Количество руководителей школ	В процентах
Мужской	9	9,1 %
Женский	90	90,9 %

По показаниям таблицы 1 очевидно, что большинство руководителей школ – женщины. Лишь 9,1% участников являются мужчинами. Таким образом, в рамках исследования можно сделать итог, что в Казахстане, большинство руководителей школ составляют женщины.

Причина этого в том, что профессия учителя считается профессией для женщин в Казахстане. Поэтому количество студентов-мужчин на педагогических факультетах сравнительно меньше, чем количество студентов женского пола.

Таблица 2 – Распределение участников по типу школы

Тип школы	Количество руководителей школ	В процентах
С казахском языком обучения	35	35,4
С русским языком обучения	34	34,3
Со смешанным языком обучения	30	30,3

Если посмотреть на таблицу 2, то заметно, что количество участников из школ с казахском языком обучения превышает количество участников

по сравнению с другими типами школ. Причиной этому является желание или не желание руководителей школ ответить на вопросы опросника.

Таблица 3 – Распределение участников по стажу работы (в годах)

Стаж работы	Количество руководителей школ	В процентах
1-5 лет	2	2
6-10 лет	3	3
11-16 лет	18	18,1
17–20 лет	32	32,4
21 год и больше	44	44,5

Нужно отметить, что количество руководителей школ со стажем от 21 года и больше составило 44,5 % (таблица 3). Тем самым, можно сказать, что некоторые руководители школ про-

работали в школе на протяжении всей своей профессиональной жизни. Приведем в табличной форме результаты опроса и описательную статистику (таблица 4 и 5).

Таблица 4 – Распределение количества ответов участников опроса на «Выявление причин конфликтов»

Формы поведения	Ответы				
	Никогда не является причиной конфликта	Редко является причиной конфликта	Иногда является причиной конфликта	Часто является причиной конфликта	Всегда является причиной конфликта
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Руководитель принимает решения относительно обучения и воспитания как правило не советуясь с учителями	23	50	21	3	2
2. Руководитель вмешивается в личную жизнь учителя	58	21	15	3	2
3. Руководитель принимает решения сам, хотя ведет себя так, как будто советовался с учителями	23	50	21	3	2
4. Руководитель ведет постоянный и строгий контроль над учителем	17	48	30	3	1
5. Руководитель не ведет никакого контроля над учителем	47	24	20	4	3
6. Руководитель больше использует методы наказания за неудачу, чем вознаграждение за успех	18	51	19	7	4

Продолжение таблицы 4

7. Бесконечная бумажная работа	6	14	54	13	12
8. Пренебрежение руководителем своих обязанностей из-за его профессиональной некомпетентности	59	25	8	4	3
9. Различные взгляды сторон на тему управленческих методов	6	13	61	9	10
10. Недоверие руководителя окружающим в школе	57	25	8	6	3
11. Доверие руководителя в школе только близким ему людям	56	20	15	5	3
12. Предвзятое отношение руководителя к учителю	70	10	8	4	7
13. Высокомерное отношение руководителя	31	40	19	7	2
14. Сплетни со стороны руководителя об учителях	58	24	9	7	1
15. Грубое обращение руководителя к учителями	33	48	14	3	1
16. Холодное отношение руководителя по отношению к учителями	17	58	19	4	1
17. Сосредоточенность руководителя больше на финансах, а не на управленческой деятельности	54	30	10	2	3
18. Зависть руководителя по отношению к успешным учителям	53	24	16	4	2
19. Использование руководителем своего служебного положения в личных интересах	27	41	15	13	3
20. Ролевой конфликт	3	26	27	35	8
21. Использование руководителем только вербального общения	55	27	9	5	3
22. Использование руководителем только письменного общения	11	43	30	10	5
23. Частые опоздания учителя на урок	3	22	15	47	12
24. Уход учителя с работы без разрешения	19	8	16	20	36
25. Обсуждение руководителя подчиненными	19	16	29	27	8
26. Невнимательность учителя в профессиональной деятельности	20	9	31	29	10
27. Личная неприязнь учителя к руководителю	1	3	11	52	32
28. Группировка учителей против руководителя	4	1	33	55	6
29. Личностные различия	5	4	26	59	5
30. Различия в восприятии	4	11	44	29	11
31. Избегание учителей от общения лицом к лицу с руководителем	5	4	30	57	3
32. Безразличное отношение учителей к работе	4	13	47	26	9
33. Недоверие со стороны учителя	7	14	44	28	7

**Таблица 5** – Описательная статистика средних значений опросника, направленных на выявление причин конфликта в школах, по мнению руководителей школ

	Количество участников	Среднее значение ( $\bar{x}$ )
Пункт 1	99	2.1313
Пункт 2	99	1.7172
Пункт 3	99	1.7778
Пункт 4	99	2.2323
Пункт 5	99	1.8081
Пункт 6	99	2.1919
Пункт 7	99	2.9091
Пункт 8	99	1.5455
Пункт 9	99	2.9293
Пункт 10	99	1.5859
Пункт 11	99	1.6566
Пункт 12	99	1.5051
Пункт 13	99	2.0808
Пункт 14	99	1.6566
Пункт 15	99	1.9091
Пункт 16	99	2.1010
Пункт 17	99	1.6465

Продолжение таблицы 5

Пункт 18	99	1.7273
Пункт 19	99	2.1212
Пункт 20	99	3.2121
Пункт 21	99	1.6061
Пункт 22	99	2.4646
Пункт 23	99	3.7475
Пункт 24	99	4.0101
Пункт 25	99	3.3838
Пункт 26	99	3.3030
Пункт 27	99	4.1111
Пункт 28	99	3.5455
Пункт 29	99	3.5556
Пункт 30	99	3.2626
Пункт 31	99	3.4646
Пункт 32	99	3.1515
Пункт 33	99	3.0303

Исходя от результатов средних значений по мнению руководителей школ причинами конфликтов в школах «в большинстве случаев» являются следующие пункты: «личная неприязнь учителя к руководителю» со средним значением  $\bar{x} = 4.11$ , «уход учителя с работы без разрешения» со средним значением  $\bar{x} = 4.01$ , «частые опоздания учителя на урок» со средним значением  $\bar{x} = 3.74$ , «личностные различия» со средним значением  $\bar{x} = 3.55$ , «группировка учителей против руководителя» со средним значением  $\bar{x} = 3.54$  и «избегание учителей от общения лицом к лицу с руководителем» со средним значением  $\bar{x} = 3.46$ .

### Результаты и обсуждение

По мнению руководителей школ, первой причиной конфликта в школах, была выбрана «личная неприязнь учителя к руководителю». По мнению руководителей школ, данная ситуация оценивалась как ситуация, создающая конфликт «в большинстве случаев» со средним значением  $\bar{x} = 4.11$ . В исследовании, проведенном Сарпкая (2002: 420) [16], «личная неприязнь учителя к руководителю» была указана в списке одной из главных причин конфликтов между руководителем и учителями школ, что и подтверждает выводы этого исследования.

По мнению руководителей школ, второй причиной конфликтов в школах «в большинстве случаев» является «уход учителя с работы без разрешения» со средним значением  $\bar{x} = 4.01$ . Авторы включили это утверждение в качестве одного из пунктов опросника как результат

раннего проведения опроса среди руководителей школ на тему конфликтов. Является ли эта ситуация характерной только для города Усть – Каменогорска или существует ли такая ситуация по всему Казахстану, можно выяснить с помощью аналогичных исследований, которые будут проведены в других регионах Республики Казахстан.

По мнению руководителей школ, третьей причиной конфликтов в школах являются «частые опоздания учителя на урок» со средним значением  $\bar{x} = 3.74$ . Анализ литературы показал, что кроме Казахстана, в других зарубежных странах учителя школ часто опаздывают на занятия и таким образом, пренебрегают своими обязанностями (Трубина, 2019: 8) [17], (Тжосвольд, Чиа, 2001: 235) [18]. В исследовании Трубиной (2019:9) [17] одной из важных причин конфликта между учителем и руководителем также была названа причина «опоздание учителя на занятие». Таким образом, можно подвести итог, что учителя не всегда компетентны по отношению к своей деятельности и соблюдения школьных правил.

По мнению руководителей школ, другая причина вызывающая конфликт в школах это «личностные различия» со средним значением  $\bar{x} = 3.55$ . Результаты исследования о том, что «личностные различия» представляют собой конфликтную ситуацию, между учителями и руководителями школ, также совпадает с результатами исследования Карджиогулу и Алиогуллары (2012: 5) [19], и Баяра (2015: 131) [20]. В других источниках «личностные различия» занимают первое место среди причин конфликтов между

учителями и руководителями школ. Было отмечено, что такие личностные характеристики человека, как деспотизм, агрессивность, интроверсия и экстраверсия способствуют возникновению конфликтов (Белангер и др, 2015: 25) [5]. В этом контексте конфликты, возникающие из-за личностных различий, можно считать неизбежными для организаций (Акгоз и Джемалоглу, 2020: 78) [21].

Пятая причина конфликта по мнению руководителей школ это – «группировка учителей против руководителя». В исследовании доля тех руководителей, кто отметил это утверждение как «частая» причина возникновения конфликтов показало среднее значение  $\bar{x} = 3.54$ . Внутри каждой организации есть небольшие группировки. Согласно автору, подобные группировки часто встречаются в школах. Разделение людей на группы, работающих в одной организации замедляет рабочий процесс и может привести к дракам и конфликтам в организации. Ситуация группировки учителей против руководителя проблема наблюдаемая не только в Казахстане. В исследованиях, проведенных в Турции, та же ситуация описывается как ситуация, вызывающая конфликт. Озгенел (2018: 675) [22] утверждает, что склонность учителей группироваться против руководителя школы является одним из важных факторов вызывающих конфликт. В работе автора «группировка учителей против руководителя» указана как частая причина возникновения конфликта со средним значением  $\bar{x} = 3.96$ .

Последним пунктом вызывающим конфликт «в большинстве случаев» по мнению руководителей школ был указан пункт «избегание учителей от общения лицом к лицу с руководителем» со средним значением  $\bar{x} = 3.46$ . Чтобы обеспечить прочную коммуникацию в организациях, руководители должны быть открыты для сотруд-

ников, а сотрудники должны быть открытыми по отношению к руководителям и уметь говорить о проблемах руководителю. Нужно отметить, что сотрудничество между учителями и руководителями и совместные действия и обсуждения той или иной проблемы приведут к здоровому отношению между двумя сторонами (Harolds, 2006) [23].

### Заключение

Результат исследования показал, что по мнению руководителей школ, причинами конфликтов в школах «в большинстве случаев» являются следующие 6 пунктов: «личная неприязнь учителя к руководителю», «уход учителя с работы без разрешения», «частые опоздания учителя на урок», «личностные различия», «группировка учителей против руководителя» и «избегание учителей от общения лицом к лицу с руководителем». По результатам опроса можно отметить, руководители школ чаще всего обвиняют другую сторону (учителей) в причинах конфликта. По полученным результатам видно, что конфликты происходят на значительном уровне в школах города Усть – Каменогрска. По этой причине авторами рекомендуется организовать обучающие курсы или семинары по теме «причинах конфликтов в школах и стратегии их предотвращения». Следует рассмотреть возможность организации курсов повышения квалификации и семинаров по управлению конфликтами для руководителей школ по всему Казахстану. При прохождении таких курсов следует отдавать приоритет тем руководителям школ которые ранее не участвовали в таких курсах и семинарах.

По следующим причинам конфликтов как «уход учителя с работы без разрешения» и «частые опоздания учителя на урок» руководителям школ рекомендуется проводить частые беседы, в случаях продолжения таких действий со стороны учителей обратиться в Отдел управления образованием.

### Литература

1. Sometch, A. Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence in conflict management // Educational Administration Quarterly. – 2008. – №. 44 (3). – С. 359-390.
2. Ghaffar, A. Conflict in schools: Its causes & management strategies // Journal of Managerial Sciences. – 2000. – №. 3(2). – С. 212-227.
3. Güneş, S. Örgütsel davranış. – Ankara: Nobel, 2011. – С. 129-134.
4. Durğun, S. Organizational culture and organizational communication // Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. – 2006. – №. 3(2). – С. 112-132.

5. Belanger, J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N., Falco, A., & Kruglanski, A. Handling conflict at work // *International Journal of Conflict Management*. – 2015. – №. 26 (1). – С. 25-43.
6. Doğan, S. Conflicts management model in school: A mixed design study // *Journal of Education and Learning*. – 2016. – №. 5 (2). – С. 200-219.
7. Bentley, M. *Conflict resolution in schools: Quicker peace and service*. – Cambridge: Cambridge University, 1996. – С. 287.
8. Miller, A., & Leyden, G. A coherent framework for the application of psychology in schools // *British Educational Research Journal*. – 1999. – №. 25. – С. 389-400.
9. Balay, R. Conflict management strategies of administrators and teachers // *Asian Journal of Management Cases*. – 2006. – №. 3 (1). – С. 5-24.
10. Saiti, A. Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators // *Educational Management Administration & Leadership*. – 2015. – №. 43 (4). – С. 582- 609.
11. Msila, V. Conflict management and school leadership // *J Communication*. – 2012. – №. 3 (1). – С. 25-34.
12. Makaye, J., & Ndofirepi, A. Conflict resolution between heads and teachers: A case of four schools in Masvingo Zimbabwe // *Greener Journal of Educational Research*. – 2012. – №. 2 (4). – С. 105 – 110.
13. Salleh, M. Investigating the best practice of teachers in conflict management, Mara education institutions, Malaysia // *Journal of Education and Practice*. – 2013. – №. 4 (21). – С. 1- 6.
14. Uchendu, C., Anijaobi – İdem, F., & Odigwe, F. Conflict management and organizational performance in secondary schools in Cross River State, Nigeria // *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*. – 2013. – №. 2(2). – С. 67-71.
15. Shanka, E., & Thuo, M. Conflict management and resolution strategies between teachers and school leaders in primary schools of Wolaita Zone, Ethiopia // *Journal of Education and Practice*. – 2017. – №. 8 (4). – С. 63-74.
16. Sarpkaya, R. Conflict management in educational organizations: A case study // *Education Administration in Theory & Practice*. – 2002. – №. 31. – С. 414-429.
17. Trubina, Z. Pedagogical conflicts in the classroom: types, causes, specifics of their settlement // *World of Science. Pedagogy and Psychology*. – 2019. – №. 5 (7). – С. 1-12.
18. Tjosvold, D., & Chia, L. Conflict between managers and workers: The role of cooperation and competition. // *The journal of Social Psychology*. – 2001. – №. 129 (2). – С. 235-247.
19. Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. The relationship between causes of conflict and conflict management styles // *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. – 2012. – №. 26. – С. 3-9.
20. Bayar, A. The Reasons of conflicts in school as an organization and finding some potential solutions in terms of school principals' perspective // *Sakarya University Journal of Education*. – 2015. – №. 5 (3). – С. 130-141.
21. Akgöz, E., & Cemaloğlu, N. Views of administrators and teachers on conflict causes and resolution in secondary schools // *The Journal of International Education Science*. – 2020. – №. 22 (7). – С. 60-84.
22. Özgenel, M. Modeling the relationship between school administrators' creative and critical thinking dispositions with decision making styles and problem solving skills // *Educational Sciences: Theory & Practice*. – 2018. – №. 18 (3). – С. 673-700.
23. Harolds, J., & Wood, B. Conflict management and resolution // *Journal of the American College of Radiology*. – 2006. – №. 3. – С. 200-206.

## References

- Akgöz, E., & Cemaloğlu, N. (2020). Views of administrators and teachers on conflict causes and resolution in secondary schools. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 60-84.
- Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-24.
- Bayar, A. (2015). The Reasons of conflicts in school as an organization and finding some potential solutions in terms of school principals' perspective. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.
- Belanger, J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N., Falco, A., & Kruglanski, A. (2015). Handling conflict at work. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 25-43.
- Bentley, M. (1996). *Conflict resolution in schools: Quicker peace and service*. Cambridge: Cambridge University.
- Doğan, S. (2016). Conflicts management model in school: A mixed design study. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 200-219.
- Durğun, S. (2006). Organizational culture and organizational communication. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Ghaffar, A. (2000). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Harolds, J., & Wood, B. (2006). Conflict management and resolution. *Journal of the American College of Radiology*, 3, 200-206.
- Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. (2012). The relationship between causes of conflict and conflict management styles. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26, 3-9.
- Makaye, J., & Ndofirepi, A. (2012). Conflict resolution between heads and teachers: A case of four schools in Masvingo Zimbabwe. *Greener Journal of Educational Research*, 2 (4), 105 – 110.

- Miller, A., & Leyden, G. (1999). A coherent framework for the application of psychology in schools. *British Educational Research Journal*, 25, 389-400.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *J Communication*, 3(1), 25-34.
- Özgenel, M. (2018). Modeling the relationship between school administrators' creative and critical thinking dispositions with decision making styles and problem solving skills. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(3), 673-700.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582- 609.
- Salleh, M. (2013). Investigating the best practice of teachers in conflict management, Mara education institutions, Malaysia. *Journal of Education and Practice*, 4(21), 1- 6.
- Sarpkaya, R. (2002). Conflict management in educational organizations: A case study. *Education Administration in Theory & Practice*, 31, 414-429.
- Shanka, E., & Thuo, M. (2017). Conflict management and resolution strategies between teachers and school leaders in primary schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 63-74.
- Sometch, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence in conflict management. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359-390.
- Tjosvold, D., & Chia, L. (2001). Conflict between managers and workers: The role of cooperation and competition. *The journal of Social Psychology*, 129(2), 235-247.
- Trubina, Z. (2019). Pedagogical conflicts in the classroom: types, causes, specifics of their settlement. *World of Science. Pedagogy and Psychology*, 5(7), 1-12.
- Uchendu, C., Anijaobi – İdem, F., & Odigwe, F. (2013). Conflict management and organizational performance in secondary schools in Cross River State, Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*, 2(2), 67-71.

**Авторлар туралы мәлімет:**

Мукажанова Арай Мейрамбаевна (корреспонденттік автор) – педагогика ғылымдарының магистрі, Қазақстан-Американдық еркін университетінің шет тілдері кафедрасының аға оқытушысы (Өскемен қ. Қазақстан, эл.пошта: mukazhanova.aray@gmail.com);

Чункурова Зарина Кананияновна – педагогика ғылымдарының магистрі, Қазақстан-Американдық еркін университетінің педагогика және психология кафедрасының аға оқытушысы (Өскемен қ. Қазақстан, эл.пошта: Shonova\_zarina@mail.ru);

Исаева Айгүль Арасбековна – педагогика ғылымдарының магистрі, Қазақ Ұлттық Қыздар Педагогикалық Университетінің шет тілдерді оқыту әдістемесі және мәдениетаралық байланыс кафедрасының оқытушысы (Алматы қ. Қазақстан, эл.пошта: arryssbekai3@gmail.com).

**Сведения об авторах:**

Мукажанова Арай Мейрамбаевна (корреспондентный автор) – магистр педагогических наук, старший преподаватель кафедры иностранных языков Казахстанско-Американского свободного университета (г. Усть-Каменогорск Казахстан, эл.почта: mukazhanova.aray@gmail.com);

Чункурова Зарина Кананияновна – магистр педагогических наук, старший преподаватель кафедры педагогики и психологии Казахстанско-Американского свободного университета (г. Усть-Каменогорск Казахстан, эл.почта: Shonova\_zarina@mail.ru);

Исаева Айгүль Арасбековна – магистр педагогических наук, преподаватель кафедры методики преподавания иностранных языков и межкультурной коммуникации Казахского Национального Женского Педагогического Университета (г. Алматы Казахстан, эл.почта: arryssbekai3@gmail.com).

**Information about authors:**

Mukazhanova Aray (corresponding author) – Master of Pedagogical Sciences, Senior Teacher of the Department of Foreign Languages of Kazakh-American free university (Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan, e-mail: mukazhanova.aray@gmail.com);

Chunkurova Zarina – Master of Pedagogical Sciences, Senior Teacher of the Department of Pedagogy and Psychology of Kazakh-American free university (Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan, e-mail: Shonova\_zarina@mail.ru);

Issayeva Aigul – Master of Pedagogical Sciences, Teacher of the Department of Methods of Teaching Foreign Languages and Intercultural Communication of Kazakh National Women's Pedagogical University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: arryssbekai3@gmail.com).

Поступила 04.12.2023

Принята 01.03.2024