

DOI: 10.21626/j-chr/2026-1(46)/5
УДК: 159.9.072

Педагогическая психология

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОНФЛИКТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ И КРЕАТИВНОСТИ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ С РАЗНЫМ СТАЖЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© М. М. Кашапов, К.С. Зайцев

Кашапов М.М. – доктор психологических наук, Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
e-mail: smk007@bk.ru

Зайцев К.С. – аспирант, Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
e-mail: kochtzytsev@gmail.com

Адрес: 150003, г. Ярославль, ул. Советская, 14, Российская Федерация

60

АННОТАЦИЯ

Актуальность. Обобщены результаты эмпирического исследования взаимосвязи конфликтной компетентности и креативного компонента в профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений с малым и большим стажем работы.

Целью работы является выявление взаимосвязи конфликтной компетентности и креативности у руководителей образовательных учреждений с разным стажем управленческой деятельности.

Материалы и методы. Применялись следующие психодиагностические методики: опросник «Конфликтная компетентность» (М.В. Башкин, В.А. Горшкова, А.М. Воскресенский); «Опросник способностей творческой личности» (О.А. Шляпникова, М.М. Кашапов); тест «Креативность» (Н.Ф. Вишнякова); методика диагностики ресурсности профессионального мышления (для профессий социномического типа) (И.В. Серафимович, Е.А. Медведева, Н.В. Сурина). В исследовании использовались методики, направленные на оценку уровня конфликтной компетентности (стратегии поведения в конфликте, эмоциональная саморегуляция, коммуникативные навыки) и креативности (гибкость мышления, оригинальность решений, способность к инновациям). Исследование проводилось в течение 2023 – 2025 гг. на базе образовательных учреждений Российской Федерации – частных и государственных. В качестве испытуемых выступили 140 руководителей образовательных организаций в возрасте от 30 до 62 лет (Мвозраст = 44,5 лет).

Результаты исследования. Особое внимание уделено оценке влияния конфликтной компетентности и креативности на эффективность разрешения конфликтов посредством реализации когнитивных, регулятивных, творческих, мотивационных процессов. Структурированы ключевые теоретические конструкты, формирующие концептуальный аппарат исследования, а также обоснованы используемые диагностические критерии и эмпирические индикаторы изучаемого феномена. Установлена статистически значимая корреляция между изучаемыми параметрами, что свидетельствует о важности развития обоих компонентов для повышения эффективности разрешения конфликтов в контексте управления образовательным учреждением.

Выводы. Полученные данные могут быть использованы в программах профессиональной подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных организаций для оптимизации управленческих процессов и создания благоприятного психологического климата в педагогических коллективах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конфликт; конфликтная компетентность; креативность; креативный компонент; компоненты конфликтной компетентности.

Конфликт интересов. Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Актуальность исследования обусловлена динамичными изменениями в системе образования, которые предъявляют повышенные требования к управленческим кадрам. В современных условиях эффективность руководства во многом определяется способностью конструктивно разрешать конфликты и применять нестандартные подходы в управленческих решениях. Исследование взаимосвязи конфликтной компетентности и креативности в управленческой деятельности следует рассматривать не как самоцель, а в качестве основы решения проблемы повышения эффективности коммуникации, в которой важную роль играет конструктивная конфликтность. Она характеризуется направленностью личности на позитивное разрешение конфликта. Изменение представлений о конфликтах выразилось, утверждает Н.В. Гришина, в появлении понятия «конструктивный конфликт», которое является развитием теоретических идей относительно созидательного потенциала конфликта и его позитивных функций и имеет статус теоретического конструкта. Актуальным является развитие этих представлений в понятии «конструктивная конфликтность», означающем особую диалогическую форму взаимодействия участников конфликта, которая обеспечивается наличием у них конфликтной компетентности как навыков эффективного поведения и установок на конструктивное взаимодействие [4, с. 26].

Рассмотрение взаимосвязи конфликтной компетентности и креативности можно условно разделить на следующие части: во-первых, понимание психологической природы конфликта [2; 5; 7; 10; 11; 16; 19]; во-вторых, исследование психологической структуры конфликтной компетентности [8; 12]; в-третьих, психотехнологии в процессе обучения оптимальным способам разрешения ситуаций с дисфункциональным содержанием [3; 9; 20]; в-четвертых, выявление ресурсных характеристик конструктивной конфликтности и творческого мышления, способствующих видению новых возможностей в процессе разрешения конфликта [8; 15; 17]; в-пятых, управления конфликтом [1; 6; 13; 14; 18].

Эмпирическое исследование креативной составляющей конфликтной компетентности субъектов управленческой деятельности в системе образования предполагает строгую концептуализацию базовых понятий и методологическую обоснованность исследовательского подхода. Это объясняется тем, что креативность в контексте конфликтного взаимодействия представляет собой сложный, многоаспектный феномен, его операционализация предполагает интеграцию подходов из психологии управления, конфликтологии и психологии творчества. В связи с этим в качестве базовых рассматриваются следующие категории: конфликтная компетентность, креативность в управлении, нестандартное решение конфликтов, а также структурные и функциональные взаимосвязи базовых компонентов конфликтной компетентности. Конкретизация данных индикаторов позволит в перспективе перейти к разработке методического инструментария, необходимого для исследования конструктивной конфликтности, психологическую основу которой составляет взаимосвязь конфликтной компетентности и креативности.

Цель - исследовать взаимосвязь конфликтной компетентности и креативности у руководителей образовательных учреждений с разным стажем управленческой деятельности.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование основано на теоретическом анализе научной литературы,

посвящённой проблематике конфликтной компетентности и творческого профессионального мышления. Применены следующие методы:

1. Анализ и обобщение источников по тематике конфликтологии, конфликтной компетентности, психологии профессионального мышления и творческого мышления;
2. Сравнительно-сопоставительный анализ концепций конфликтной компетентности;
3. Качественный анализ примеров проявления творческого профессионального мышления и креативности в управленческой практике.

Задачи.

1. Проанализировать специфику проявления конфликтной компетентности и креативности у руководителей образовательных учреждений.
2. Установить влияние управленческого стажа на развитие конфликтной компетентности и креативности.
3. Выявить уровень конфликтной компетентности у руководителей образовательных учреждений с разным стажем управленческой деятельности.
4. Установить статистически значимые различия в проявлении конфликтной компетентности и креативности в зависимости от стажа.

ОПИСАНИЕ ХОДА ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование осуществлялось в период с 2023 по 2025 год в соответствии с утвержденным научным протоколом, включавшим последовательную реализацию следующих этапов:

1. Разработку методологического дизайна исследования
2. Сбор эмпирических данных
3. Статистическую обработку полученных результатов
4. Содержательную интерпретацию выявленных закономерностей

Эмпирическая база исследования представлена образовательными организациями Российской Федерации различных форм собственности (государственные и частные учреждения). Выборку составили 140 руководителей образовательных учреждений, отобранных методом целевой выборки. Возрастной диапазон респондентов - от 30 до 62 лет, что обеспечивает репрезентативность данных относительно генеральной совокупности руководителей в системе образования.

Использовалась однофакторная схема планирования, так, межгрупповым фактором выступила принадлежность испытуемых к группам:

- в группу I вошли испытуемые, которые имеют низкий стаж (от 1 до 5 лет);
- в группу II – испытуемые, которые имеют высокий стаж (от 6 до 14 лет);
- в группу III – испытуемые, которые работают в государственных образовательных организациях;
- в группу IV – испытуемые, которые работают в частных образовательных организациях.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты предшествующих этапов исследования продемонстрировали наличие статистически значимых корреляционных взаимосвязей между показателями креативного потенциала и структурными компонентами конфликтной компетентности ($p < 0,05$). Проверка соответствия эмпирического распределения нормальному закону с использованием критерия Колмогорова-Смирнова подтвердила допустимость применения параметрических методов статистического анализа ($p > 0,05$).

В рамках текущего аналитического этапа осуществляется верификация част-

ной исследовательской гипотезы о существовании значимых межгрупповых различий по уровню развития креативности как интегрального компонента конфликтной компетентности между подгруппами респондентов, дифференцированных по критерию продолжительности управленческого стажа.

Для верификации данной гипотезы был применен параметрический метод однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA), выбор которого обусловлен: подтвержденной нормальностью распределения данных; наличием двух независимых групп сравнения; необходимостью оценки взаимосвязи стажного фактора на исследуемые показатели.

Как свидетельствуют данные, представленные в таблице 1, между исследуемыми стажными группами обнаружены статистически значимые различия ($p < 0,05$) по изучаемым психологическим параметрам. Полученные результаты F-критерия Фишера подтверждают наличие существенных различий в выраженности анализируемых показателей между стажными группами, что позволяет сделать вывод о дифференцированности психологического профиля

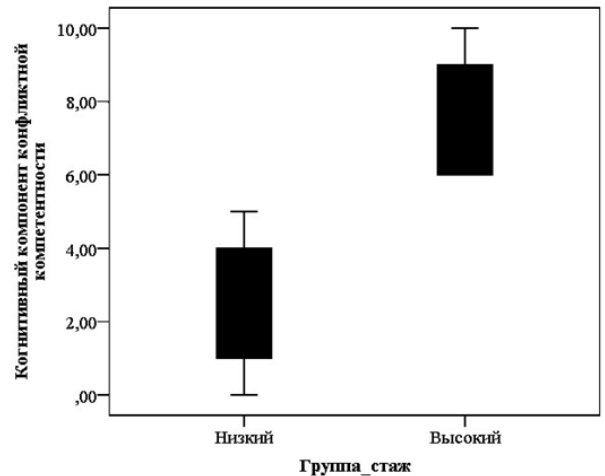
Таблица 1. Результаты дисперсионного анализа в исследуемых группах руководителей.

Table 1. The results of the variance analysis in the studied groups of managers

№ п/п	Психологические особенности конфликтной компетентности руководителей образовательных организаций	F-критерий, уровень значимости
1.	Когнитивный компонент конфликтной компетентности	F=376,23; p<0,00
2.	Мотивационный компонент конфликтной компетентности	F=7,83; p<0,01
3.	Регулятивный компонент конфликтной компетентности	F=1011,35; p<0,00
4.	Эмоциональный элемент регулятивного компонента конфликтной компетентности	F=576,42; p<0,00
5.	Волевой элемент регулятивного компонента конфликтной компетентности	F=797,97; p<0,00
6.	Рефлексивный элемент регулятивного компонента конфликтной компетентности	F=132,64; p<0,00
7.	Способности творческой личности	F=570,70; p<0,00
8.	Творческое мышление	F=259,34; p<0,00
9.	Любознательность	F= 87,65; p<0,00
10.	Оригинальность	F=97,13; p<0,00
11.	Воображение	F=94,92; p<0,00
12.	Интуиция	F=187,84; p<0,00
13.	Эмоциональность, эмпатия	F=277,40; p<0,00
14.	Юмор	F=195,66; p<0,00
15.	Творческое отношение к профессии	F=57,34; p<0,00
18.	Эмоционально-креативный компонент ресурсности мышления	F=702,05; p<0,00
21.	Мотивационно-целевой компонент ресурсности мышления	F=902,83; p<0,00
24.	Личностно-ценностный компонент ресурсности мышления	F=863,04; p<0,00
27.	Коммуникативный подкомпонент коммуникативного и конструктивно-конфликтного компонента ресурсности мышления	F=812,24; p<0,00
28.	Когнитивно-рефлексивный компонент ресурсности мышления	F=432,61; p<0,00
30.	Рефлексивный подкомпонент когнитивно-рефлексивный компонент ресурсности мышления	F= 889,24; p<0,00
31.	Общий показатель ресурсности профессионального мышления	F=465,84; p<0,00

Рисунок 1. Достоверность различий по параметру когнитивный компонент конфликтной компетентности в исследуемых стажных группах.

Figure 1. The reliability of differences in the parameter cognitive component of conflict competence in the study age groups.



руководителей в зависимости от стажа.

Проведенный дисперсионный анализ выявил неоднородность выборки по всем исследуемым параметрам. Наиболее выраженные межгрупповые различия выявлены по всем структурным компонентам конфликтной компетентности: когнитивному, регулятивному, волевому, эмоциональному и мотивационному ($p < 0,01$).

1. Обнаружены различия по параметру когнитивный компонент конфликтной компетентности ($F=376,23$, $p < 0,01$). У руководителей образовательных организаций с малым стажем показатели когнитивного компонента конфликтной компетентности существенно ниже, чем у их коллег с большим стажем (рис.1).

Результаты исследования когнитивного компонента конфликтной компетентности как способности анализировать конфликтные ситуации, прогнозировать их развитие и выбирать оптимальные стратегии взаимодействия свидетельствуют о том, что данный компонент формируется и совершенствуется в процессе профессиональной деятельности, поскольку требует не только теоретических знаний, но и практического опыта разрешения конфликтов.

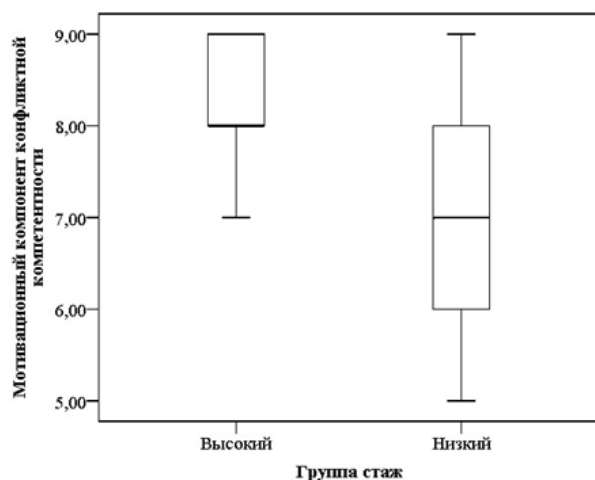
Также стоит отметить, что полученные данные согласуются с положениями Н.В. Гришиной, согласно которым изменение целей участников конфликта в направлении усиления их сотрудничества считается решающим фактором эффективного разрешения конфликтов [4].

2. Показатели мотивационного компонента конфликтной компетентности также выше у руководителей с высоким стажем работы по сравнению с руководителями с низким стажем ($F=7,83$; $p < 0,01$) (рис. 2).

Данный результат свидетельствует о том, что с увеличением стажа формируется устойчивая мотивационная направленность на продуктивное преодоление конфликтов как важной составляющей профессиональной деятельности. Мотивационный компонент включает не только осознание необходимости разрешения конфликтов, но и внутреннюю готовность к этому процессу. У опытных руководителей эта готовность становится устойчивой профессиональной установкой. Следовательно, рассмотрение конфликта как осознанного препятствия в достижении целей совместной деятельности раскрывает новые возможности для позитивного сотрудничества. Именно профессиональный опыт способствует формированию более зрелой мотивационной структуры, где конструктивное разрешение конфликтов воспринимается как естественная часть управленческой деятельности и условие организационного развития.

Рисунок 2. Достоверность различий по параметру мотивационный компонент конфликтной компетентности в исследуемых стажных группах.

Figure 1. The reliability of differences in the parameter of the motivational component of conflict competence in the probation groups studied.



Показатели регулятивного ($F=1011,35$; $p<0,00$), волевого ($F=797,97$; $p<0,00$), эмоционального ($F=576,42$; $p<0,00$) и рефлексивного ($F=132,64$; $p<0,00$) компонентов конфликтной компетентности также выше у руководителей с высоким стажем работы по сравнению с руководителями с низким стажем. Регулятивный компонент конфликтной компетентности положительно связан с творческими способностями личности ($r = ,839$; $p \leq 0,01$), творческим мышлением ($r = ,798$; $p \leq 0,01$), оригинальностью ($r = ,603$; $p \leq 0,01$), воображением ($r = ,623$; $p \leq 0,01$), интуицией ($r = ,769$; $p \leq 0,01$). Выявленные корреляции свидетельствуют о том, что эффективная саморегуляция в конфликтных ситуациях опосредована развитостью креативных характеристик мышления. В культурно-исторической перспективе это можно объяснить тем, что высшие формы регуляции поведения, как отмечал Л. С. Выготский, формируются через интериоризацию социальных взаимодействий и опосредуются знаковыми системами, что создает основу для гибкого и нестандартного реагирования в сложных профессиональных ситуациях.

Особого внимания заслуживают выраженные связи регулятивного компонента конфликтной компетентности с компонентами ресурсности мышления: эмоциональным компонентом ресурсности мышления ($r = ,874$; $p=0,01$), мотивационно-целевым компонентом ($r = ,884$; $p \leq 0,01$), личностно-ценностным ($r = ,867$; $p \leq 0,01$), коммуникативным и конструктивно-конфликтным компонентом ресурсности мышления ($r = ,878$; $p \leq 0,01$), когнитивно-рефлексивным компонентом ($r = ,863$; $p \leq 0,01$), общим показателем ресурсности ($r = ,931$; $p \leq 0,01$). Обнаруженные взаимосвязи можно объяснить системной организацией профессионального мышления руководителя, где регулятивные процессы тесно интегрированы с мотивационными, ценностными и когнитивными составляющими. Высокий общий показатель корреляции с ресурсностью мышления указывает на то, что способность к саморегуляции в конфликтах является производной от общего уровня развития профессионального мышления.

Следовательно, способность к саморегуляции в конфликте зависит от уровня творческих способностей, компонентов креативности и ресурсности мышления, чем выше саморегуляция, тем выше развиты компоненты креативности и ресурсности мышления. При этом обнаружены и парадоксальные отрицательные связи регулятивного компонента конфликтной компетентности с любознательностью ($r = - ,583$; $p \leq 0,01$), эмпатией ($r = -,731$; $p \leq 0,01$), юмором ($r = -,706$; $p \leq 0,01$), творческим отношением к профессии ($r = -,551$; $p \leq 0,01$). Получается,

что, чем выше развиты данные личностные качества, тем ниже способность к саморегуляции в конфликте. Можно предположить проявление в этом случае компенсаторного механизма: высокий уровень развития указанных качеств компенсирует необходимость проявления волевых усилий субъекта.

Учитывая системную организацию профессионального мышления руководителей, можно отметить, что ключевые компетенции управленцев формируются преимущественно под влиянием универсальных требований профессиональной среды, а не специфики организационно-правовой формы учреждения.

Ядро профессиональных управленческих качеств складывается из инвариантных компонентов, необходимых для эффективного руководства независимо от типа организации. Полученные нами данные подтверждают этот тезис, демонстрируя, что:

- креативный компонент конфликтной компетентности развивается как универсальная профессиональная характеристика, в равной степени необходимая руководителям разных типов образовательных учреждений;

- тип учреждения не является дифференцирующим фактором для уровня развития ключевых управленческих компетенций;

- профессиональная подготовка руководителей в системе образования обеспечивает формирование сходного набора компетенций, что подтверждается отсутствием значимых различий между исследуемыми группами.

Особый интерес представляет тот факт, что даже в условиях формальных различий в системах управления государственными и частными учреждениями, психологические механизмы профессиональной деятельности руководителей сохраняют существенное сходство. В данной тенденции проявляется доминирование содержательных аспектов деятельности над формально-организационными в формировании профессионального мышления.

Полученные результаты имеют важное практическое значение для системы подготовки управленческих кадров в образовании. Перспективность заключается в возможности разработки унифицированных программ развития конфликтной компетентности, применимых для руководителей различных типов образовательных организаций.

ВЫВОДЫ

Проведенный сравнительный анализ выявил статистически значимые различия ($p < 0,05$) между группами руководителей с различным профессиональным стажем. Полученные данные позволяют констатировать, что субъекты управленческой деятельности с большим опытом работы демонстрируют:

1. Более системное понимание генезиса и динамики конфликтных процессов;
2. Сформированный репертуар эффективных стратегий управления конфликтами;
3. Развитые когнитивные схемы интерпретации конфликтных ситуаций;
4. Высокий уровень мотивационной готовности к конструктивному разрешению противоречий.

Установлено, что существуют многочисленные взаимосвязи между конфликтной компетентностью руководителей различного стажа работы, а также руководителей частных и государственных организаций с компонентами креативности и ресурсности мышления.

Исследование показало, что опытные руководители (со стажем более 6 лет) более успешно совладают с конфликтами, чем их менее опытные коллеги. Это проявляется в следующих характеристиках:

1. Понимание конфликтов.

- лучше разбираются в причинах конфликтов;
- быстрее находят эффективные решения.
- 2. Эмоциональный контроль.
- лучше управляют своими эмоциями в сложных ситуациях;
- сохраняют спокойствие под давлением.
- 3. Настойчивость.
- дольше и упорнее работают над решением проблем;
- не отступают перед трудностями.

Эти различия объясняются профессиональным опытом - чем дольше человек работает руководителем, тем лучше он осваивает навыки управления конфликтами. Полученные данные подтверждают, что способность эффективно разрешать конфликты развивается с опытом, если он адекватно отрафлексирован.

Выводы:

1. Проведенный теоретический анализ показал, что конфликтная компетентность руководителей образовательных учреждений представляет собой сложное, многокомпонентное образование, включающее когнитивные, эмоциональные, поведенческие и креативные компоненты. Ее развитие способствует повышению эффективности управленческой деятельности, созданию благоприятного психологического климата в коллективе и минимизации деструктивных последствий конфликтов в образовательной среде.

2. Установлено, что существуют многочисленные взаимосвязи между конфликтной компетентностью руководителей различного стажа работы, а также руководителей частных и государственных организаций с компонентами креативности и ресурсности мышления. Структура этих связей демонстрирует определенное сходство во всех исследуемых группах.

3. Выявлено, что между руководителями с разным стажем работы наблюдаются существенные различия. Это объясняется тем, что опытные руководители демонстрируют более глубокие знания о природе конфликта и методах его управления, обладают сформированными когнитивными установками и более высокой мотивацией на разрешение конфликтных ситуаций. Им присущи развитые навыки саморегуляции, выраженные волевые качества.

4. Несмотря на выявленные различия в личностных детерминантах и структурной организации качеств у руководителей частных и государственных образовательных учреждений, креативный компонент конфликтной компетентности является универсальным для всех групп. Его наличие не зависит от типа управляемого учреждения. Уровень выраженности данного компонента определяется не типологическими различиями в структуре личности, а индивидуальными вариациями в степени выраженности отдельных факторов и общей организованности личностной структуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев, В.И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Андреев. - М.: Просвещение, 2003. - 579 с.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. 8-е изд., испр. и доп. - М.: Питер, 2023. - 561 с.
3. Белинская, А. Б. Педагогическая конфликтология: учебное пособие для вузов / А.Б. Белинская. 2-е изд. - М.: Юрайт, 2024. - 206 с.
4. Гришина, Н.В. Изменения в научном дискурсе конфликта: к понятию конструктивной конфликтности / Н.В. Гришина // Психология конструктивной конфликтности личности: монография; под ред. проф. А.В. Карпова, проф. М.М. Кашапова. - Ярославль: ИПК «Индиго», 2013. - С. 11-26.
5. Емельянов, С.М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С.М. Емельянов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Изд-во Юрайт, 2024. - 317 с.
6. Казначеев, А.В. Специфика управления конфликтами в образовательном учреждении /

А.В. Казначеев // Технопарк универсальных педагогических компетенций: сб. материалов II Всерос. науч.-прак. конф. (Чебоксары, 12 ноября 2024 г.). – Чебоксары : ООО «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 22-24.

7. Кашапов, М.М. Психология конфликта: учебник и практикум / М.М. Кашапов, Ю.С. Филатова // Сер. 76 Высшее образование. – 3-е изд., пер. и доп.. – М.: Юрайт, 2024. – 216 с.

8. Кашапов, М.М. Ресурсные характеристики конструктивной конфликтности и мышления в деятельности сотрудников коммерческих и образовательных организаций/ М.М. Кашапов // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии: сб материалов IV Междунар. науч.-прак. конф. (Москва, 17-18 октября 2024 г.). – М.: Институт психологии РАН, 2024. – С. 297-314. – URL : elibrary.ru/download/elibrary_80495053_28372933.pdf (дата обращения : 22.09.2025)

9. Кашапов, М.М. Особенности формирования конфликтной компетентности / М.М. Кашапов, Ю.С. Филатова // Актуальные проблемы совершенствования высшего образования: тезисы докладов XVI Всерос. науч.-методической конф. (Ярославль, 28-29 марта 2024 г.). – Ярославль: ООО «Филигрань», 2024. – С. 222-225. – URL : elibrary.ru/download/elibrary_65114012_98401162.pdf (дата обращения : 22.09.2025)

10. Кох, И.А. Конфликтология. Теория и практика управления конфликтами: учебное пособие для вузов / И.А. Кох. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб: Лань, 2024. – 196 с.

11. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная / Н.И. Леонов. – М.: Юрайт, 2024. – 396 с.

12. Нижегородцева, Н.В. Теоретическая модель психологической структуры конфликтной компетентности / Н.В. Нижегородцева, А.В. Прудникова // Ярославский педагогический вестник. – 2022. – № 5 (128). – С. 152-160. – URL : [Ярославский_педагогический_вестник_№5_2022.pdf](http://yoslavskiy_pedagogicheskiy_vestnik_n5_2022.pdf) (дата обращения : 22.09.2025)

13. Пазухина, С.В. Управление педагогическим коллективом в современной общеобразовательной школе в рамках реализации ФГОС: учебное пособие / С.В. Пазухина. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 175 с.

14. Романова, И.А. Управление конфликтами и стрессами в организации: монография / И.А. Романова, Н.И. Лаас, Е.В. Гурова. – М.: Русайнс, 2022. – 252 с.

15. Слободчикова, Ю.В. Психологические стратегии решения конфликтов в управлении организацией / Ю.В. Слободчикова, И.В. Семчук // Проблемы современного образования. – М.: МПГУ. – 2021. – № 6. – 278 с. — URL: <https://rucont.ru/efd/727169> (дата обращения: 08.08.2025)

16. Столяренко, Л.Д. Конфликтология: учебник / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин, М.А. Васьков. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2025. – 298 с.

17. Хасан, Б. И. Конструктивная психология конфликта: учебное пособие для вузов / Б.И. Хасан. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во Юрайт, 2024. – 204 с.

18. Черкасская, Г.В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов / Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 249 с.

19. Чернова, Г.Р. Конфликтология: учебное пособие для вузов / Г.Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 200 с.

20. Щербакова, О.И. Психотехнологии в процессе обучения конфликтологии / О.И. Щербакова // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира: материалы Третьего Санкт-Петербургского Междунар. Конгресса конфликтологов (Санкт-Петербург, 15-16 ноября 2019 г.). – СПб: Изд-во: Фонд развития конфликтологии, 2019. – С. 406-408. – URL : [Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира](http://conflictology XXI века. Пути и средства укрепления мира) (дата обращения : 22.09.2025)

Получена: 12.01.2026 г.

Принята к публикации: 14.03.2026 г.

THE INFLUENCE OF PROFESSIONAL EXPERIENCE ON CREATIVITY IN THE CONFLICT COMPETENCE OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGERS

© Mergalas M. Kashapov, Konstantin S. Zaytsev

Mergalas M. Kashapov – Doctor of Psychology, Demidov Yaroslavl State University

Konstantin S. Zaitsev – PhD student, Demidov Yaroslavl State University

Address: 150003, Yaroslavl, Sovetskaya str., 14, Russian Federation

ABSTRACT

Relevance. The article presents an analysis of an empirical study aimed at exploring the relationship between conflict competence and the creative component in the professional activities of educational institution leaders with both limited and extensive work experience. The relevance of the study is driven by dynamic changes in the education system, which impose higher demands on managerial personnel. In modern conditions, leadership effectiveness is largely determined by the ability to constructively resolve conflicts and apply unconventional approaches in managerial decision-making.

Purpose of the study is to identify the nature and degree of the relationship between conflict competence and creativity among novice leaders and those with extensive managerial experience. Special attention is given to assessing their impact on the effectiveness of managerial activities through cognitive, regulatory, creative, and motivational processes. The study employed psychodiagnostic methods aimed at evaluating the level of conflict competence (conflict behavior strategies, emotional self-regulation, communication skills) and creativity (cognitive flexibility, originality of solutions, capacity for innovation).

Results. The results revealed a statistically significant correlation between the studied parameters, highlighting the importance of developing both components to enhance management effectiveness in educational institutions. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for integrating conflict competence and creative thinking training into professional development and advanced training programs for educational leaders. The obtained data can be used to optimize managerial processes and foster a positive psychological climate within teaching staff.

KEYWORDS: conflict; conflict competence; creativity; creative component; components of conflict competence.

Conflict of interests. The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

REFERENCES

1. Andreev V.I. Fundamentals of Pedagogical Conflictology. M.: Enlightenment, 2003. 579 p.
2. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology. 8th ed., corrected and additional. Moscow: Peter, 2023. 561 p.
3. Belinskaya, A. B. Pedagogical Conflictology: textbook manual for universities. 2nd ed. M.: Yurayt, 2024. 206 p.
4. Grishina N.V. Changes in the scientific discourse of conflict: to the concept of constructive conflictness // Psychology of constructive personality conflictness. Monograph / Ed. by prof. A.V. Karpov, prof. M.M. Kashapov. Yaroslavl: IPK "Indigo", 2013. P. 11-26.
5. Emelyanov S.M. Conflictology: textbook and workshop for universities. 6th ed., revised and additional. Moscow: Yurayt Publishing House, 2024. 317 p.
6. Kaznacheev A.V. Specifics of conflict management in an educational institution. In the collection: Technopark of Universal Pedagogical Competencies. Materials of the II All-Russian Scientific and Practical Conference. Cheboksary, 2024. P. 22-24.
7. Kashapov M.M., Filatova Yu.S. Psychology of Conflict. Textbook and workshop / Ser. 76 Higher Education. (3rd ed., revised and additional) Moscow, 2024.
8. Kashapov M.M. Resource characteristics of constructive conflictness and thinking in the activities of employees of commercial and educational organizations. In the collection: Current state and prospects for the development of labor psychology and organizational psychology. Materials of the IV International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2024. P. 297-314.
9. Kashapov M.M., Filatova Yu.S. Features of the formation of conflict competence. In the book: Actual problems of improving higher education. Abstracts of the XVI All-Russian Scientific and Methodological Conference. Yaroslavl, 2024. P. 222-225.

10. Kokh I.A. Conflictology. Theory and practice of conflict management: textbook manual for universities. 2nd ed., revised and additional. St. Petersburg: Lan, 2024. 196 p.
11. Leonov N. I. Conflictology: general and applied. M.: Yurayt. 2024. 396 p.
12. Nizhegorodtseva N.V., Prudnikova A.V. Theoretical model of the psychological structure of conflict competence // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2022 No. 5 (128). P. 152-160. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2022-5-128-152-160>
13. Pazukhina S.V. Management of the teaching staff in a modern comprehensive school within the framework of the implementation of the Federal State Educational Standard: textbook manual. M.-Berlin: Direct-Media, 2016. 175 p.
14. Romanova I.A., Laas N.I., Gurova E.V. Management of conflicts and stresses in the organization: monograph. M.: Rusains, 2022. 252 p.
15. Slobodchikova Yu.V., Semchuk I.V. Psychological strategies for solving conflicts in organization management // Problems of modern education. Moscow: MSPU. 2021. No. 6. 278 p. — URL: <https://rucont.ru/efd/727169> (date of access: 08.08.2025)
16. Stolyarenko L.D., Samygin S.I., Vaskov M.A. Conflictology: textbook. Rostov-on-Don: Phoenix, 2025. 298 p.
17. Khasan B. I. Constructive psychology of conflict: textbook manual for universities. 2nd ed., stereotypical. Moscow: Yurayt Publishing House, 2024. 204 p.
18. Cherkasskaya G.V., Badkhen M.L. Conflict Management: textbook and workshop for universities. 4th ed., revised and additional. M.: Yurayt, 2024. 249 p.
19. Chernova G.R., Sergeeva M. V., Belyaeva A. A. Conflictology: textbook manual for universities. 3rd ed., revised and additional. M.: Yurayt, 2024. 200 p.
20. Shcherbakova O.I. Psychotechnologies in the process of teaching conflictology. In the book: Conflictology of the XXI century. Ways and means of strengthening peace. Materials of the Third St. Petersburg International Congress of Conflictologists. 2019. P. 406-408.