



Профессиональное мышление и социально-психологические особенности менеджеров в образовании

*И. В. Серафимович**, *Н. В. Шляхтина*, *Н. И. Бобылева*
ГАОУ ДПО ЯО «Институт развития образования»,
г. Ярославль, Российская Федерация,
* iserafimovich@yandex.ru

Введение. Стратегическая задача повышения качества и конкурентоспособности российского образования актуализирует проблему эффективности образовательного менеджмента. Авторский подход к решению этой проблемы предполагает интеграцию когнитивных и личностных ресурсов субъекта деятельности. Исследователями сконцентрировано внимание на профессиональном мышлении как одном из когнитивных ресурсов. Цель данной работы – изучение взаимосвязи профессионального мышления с социально-психологическими особенностями личности.

Материалы и методы. Материалами исследования послужили данные опроса 65 человек (опытных руководителей и кадрового резерва). Для изучения проблемы применялись следующие методы: опросники Д. А. Амирхана (адаптация М. Яхтомского, С. Сироты), К. Томаса (адаптация Н. В. Гришиной), Э. Шейна и авторский метод анализа проблемных ситуаций (М. М. Кашапов, И. В. Серафимович). Для статистической обработки были использованы методы математической статистики – критерий Манна – Уитни и коэффициент ранговой корреляции Ч. Спирмена.

Результаты исследования. Показано, что преобладающим является ситуативно-надситуативный уровень мышления. Установлена взаимосвязь между уровнем профессионального мышления и гибкостью выбора стратегий поведения в конфликте и стрессе. Отмечаются сходство кадрового резерва и руководителей с опытом в стратегиях поведения в конфликте и стресса и различия в мотивах управленческой деятельности. Для опытных менеджеров более характерны направленность на взаимодействие и стремление консолидировать усилия коллектива вместо проявлений автономии и принятия исключительно собственной точки зрения. Новая социально-экономическая реальность и изменения в образовательной среде, происходящие на разных уровнях, предполагают, что менеджер готов решать принципиально иные и абсолютно разноплановые профессиональные задачи, что требует расширения спектра компетенций руководителей и качественно иного уровня осмысления реальности, интеграции собственных психологических структур, где системообразующую роль может выполнять профессиональное мышление.

Обсуждение и заключение. Полученные результаты могут быть использованы как при решении задач Национального проекта «Образование» по профессиональному развитию педагогов на основе научных данных, так и в процессе реализации программ повышения квалификации.

Ключевые слова: профессиональное мышление управленца, проблемная ситуация, ценности копинг-стратегии, социально-психологические особенности, ресурс

Финансирование: работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (проект № 19-013-00102а по теме «Разработка концепции профессионализации мышления субъекта»).

Благодарности: авторы выражают благодарность ректору ГАОУ ДПО ЯО ИРО А. В. Золотаревой и обучающимся на курсах повышения квалификации менеджерам из образовательных организаций Ярославской области.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© Серафимович И. В., Шляхтина Н. В., Бобылева Н. И., 2021



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Для цитирования: Серафимович, И. В. Профессиональное мышление и социально-психологические особенности менеджеров в образовании / И. В. Серафимович, Н. В. Шляхтина, Н. И. Бобылева. – DOI 10.15507/1991-9468.103.025.202102.288-303 // Интеграция образования. – 2021. – Т. 25, № 2. – С. 288–303.

Original article

Professional Thinking and Socio-Psychological Features of Managers in Education

I. V. Serafimovich*, N. V. Shlyakhtina, N. I. Bobyleva
Educational Development Institute, Yaroslavl, Russian Federation,
*iserafimovich@yandex.ru

Introduction. The strategic task of improving the quality of Russian education requires increasing the efficiency of education system management. The authors assume integration of cognitive and personal resources of the subject of activity. The researchers focus on professional thinking as one of the cognitive resources. The aim of the article is to study the relationship between professional thinking and the socio-psychological features of personality. **Materials and Methods.** The materials of the study were the data of a survey of 65 people. The authors used questionnaires and the method of analyzing problem situations. For statistical processing, the methods of mathematical statistics were used.

Results. It is shown that the situational-suprasituational level of thinking is predominant. The relationship between the level of professional thinking and the flexibility of choosing strategies of behavior in conflict and stress is established. There are similarities between the talent pool and managers with experience in conflict and stress behavioral strategies, and differences in management motivations. The new socio-economic reality and changes in the educational environment suggest that the manager should be ready to solve new heterogeneous professional tasks, which require expanding the range of competencies and a different level of reality understanding, integrating their own psychological structures, where professional thinking will play a system-forming role.

Discussion and Conclusion. The obtained results can be used in solving tasks of the Nation-wide Project “Education” aimed at further training of teaching staff, and in administering the said programs of continuing education.

Keywords: professional thinking, problem situations, values of the coping strategy, socio-psychological features, resource

Funding: The study has been done with financial support of Russian Foundation for Basic Research (RFBR), project No. 19-013-00102a on the topic “Development of the concept of professionalization of the subject’s thinking”).

Acknowledgments: The authors express their gratitude to Rector A. Zolotareva, The Institute for Education Development, and all managers who volunteered to participate in the study.

The authors declare no conflict of interest.

For citation: Serafimovich I.V., Shlyakhtina N.V., Bobyleva N.I. Professional Thinking and Socio-Psychological Features of Managers in Education. *Integratsiya obrazovaniya = Integration of Education*. 2021; 25(2):288-303. DOI: <https://doi.org/10.15507/1991-9468.103.025.202102.288-303>

Введение

Интерес к исследованию профессионального мышления менеджеров в сфере образования обусловлен факторами различных уровней. Во-первых, образование с 2020 г. переживает системные изменения, касающиеся федерального уровня в целом.

Эти изменения разворачиваются в рамках государственной политики, направленной на обеспечение высокого качества и конкурентоспособности российского образования, что отражено в национальном проекте «Образование»¹. Во-вторых, на региональном уровне управленцы в системе

¹ Национальный проект «Образование [Электронный ресурс]: Федеральная деловая сеть. Стратегия РФ. URL: <https://strategy24.ru/rf/projects/project/view?slug=natsional-nyy-proyekt-obrazovaniye&category=education#> (дата обращения: 11.01.2021).



образования столкнулись с принципиально новыми и разнородными профессиональными задачами: повышение эффективности деятельности руководителя, управление качеством образования на основе использования результатов оценочных процедур², создание системы адресной поддержки школ; управление внедрением в образовательную деятельность современных методов и технологий преподавания учебных предметов, использование цифровых образовательных ресурсов. Вместе с переходом к цифровой экономике и цифровизации школ, созданием цифровой образовательной среды³ появляются идеи персонализации образования, массового спроса на уникальность [1], которые коренным образом меняют не только взаимодействие педагога и учащегося, но и систему управления в образовательной организации. Это требует нахождения новых смыслов, быстрого реагирования на новые вызовы «поиска способов управления процессами групповой самоорганизации субъектов труда, освоения новых ресурсов роста производительности» [2, с. 196], дополнительных компетенций в области управления, перехода от знаниевой модели к дефицитарной [3], расширения спектра компетенций⁴ [4] и умения работать в ситуации неопределенности⁵ [5; 6]. Иными словами, условия работы в образовательных организациях недостаточно назвать «новыми», это реально «иные» условия, которые требуют от менеджера образовательной организации интеграции собственных психологических структур, основной из которых, согласно авторскому подходу, будет профессиональное мышление.

Таким образом, существует противоречие: с одной стороны, на уровне федеральных требований обозначается необходимость стремительного повышения качества и конкурентоспособности российского образования, на региональном уровне – активное развитие инновационных форм управления качеством образования, использование современных технологий, адресное сопровождение школ, работающих в разных социальных условиях, что предполагает преобразования личности в целом и в профессиональном мышлении в частности. С другой стороны, наблюдаются неготовность к изменениям и преобразованиям в условиях возрастающей технологизации и цифровизации образования, трудности осмысления новых ролей и функций, препятствующие осознанию необходимости получения новых компетенций, в том числе в области менеджмента.

Целью исследования стало изучение взаимосвязи профессионального мышления, проявляющегося в решении проблемных ситуаций с социально-психологическими особенностями. Обозначенная цель достигалась путем последовательного выявления отличий в уровне профессионального мышления у менеджеров-руководителей и менеджеров из группы кадрового резерва (далее – резерв); в выяснении отличий в социально-психологических особенностях (стратегиях поведения в конфликте и стрессе, уровне мотивации), анализе взаимосвязи когнитивных (профессионального мышления) и личностных ресурсов.

В качестве гипотез рассматривались предположения о том, что, с одной

² Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся : приказ Рособрнадзора № 590, Минпросвещения России № 219 от 06.05.2019 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/554691568> (дата обращения: 11.01.2021).

³ О реализации мероприятия по внедрению целевой модели цифровой образовательной среды в образовательных организациях Ярославской области (с изменениями на 14 августа 2019 года) : Постановление Правительства Ярославской области № 787-п [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/550244956> (дата обращения: 11.01.2021).

⁴ Сафаргалиев Э. Р., Савицкий С. К., Сафаргалиева Д. Ф. Педагогические условия подготовки в вузе менеджеров-экономистов с дополнительными направлениями профессиональной деятельности: монография. Ульяновск: Зебра, 2015. 105 с.

⁵ Янчук В. А. Психологические угрозы XXI века: поиск определенности в условиях неопределенности // Психологический Vademesum: Психологическая феноменология в образовательной среде: мультидисциплинарный подход: сборник научных статей. Витебск: ВГУ имени П. М. Машерова, 2019. С. 15–23 URL: <https://lib.vsu.by/jspui/bitstream/123456789/19408/1/15-23.pdf> (дата обращения: 05.02.2021).

стороны, уровень профессионального мышления взаимосвязан с разными стратегиями при разрешении проблемных, конфликтных и стрессовых ситуаций; с другой – существуют отличия в некоторых компонентах профессионального мышления и стратегиях поведения в конфликте и стрессе, профессиональных ценностях руководителей с разным опытом работы.

Обзор литературы

Качество образования и успех обучающихся неразрывно связаны с профессиональными компетенциями педагогов и управленцев, их личностными характеристиками, педагогическими умениями, профессиональным мышлением. Специфика профессионального мышления, связанного с разного рода управленческой деятельностью впервые рассматривалась Б. М. Тепловым в отношении мышления полководца. Анализ работ в области профессионального мышления менеджера позволяет заметить, что часть исследователей акцентирует внимание на выделении приоритетных, наиболее значимых компонентов в мышлении менеджера или на выполняемых функциях, актуальных для современной социальной ситуации развития. Так, под профессиональным мышлением менеджера могут пониматься:

– уровневая инновационность (креативность) мышления, от поведенческой нацеленности на результат до творческой в мышлении [7, с. 33];

– стрессоустойчивость, способность жить в ситуации перемен, готовность генерировать инновации; выраженная мотивация к постоянному саморазвитию [8, с. 79];

– технологичность анализа проблемных ситуаций и способа решения проблемных задач⁶;

– креативность и непротиворечивость мышления, критическое мышление, способность к дифференциации, систематизации и применению информации [9, с. 116]; дивергентность мышления [10];

– «системное качество психики, которое определяет основное направление развития организации, логику управления и обеспечивает достижение субъектом высоких результатов в пространственно-временном континууме управления»⁷, где системообразующим качеством профессионального мышления является стратегичность.

Другая часть исследователей предпринимает попытки ответов на вопросы о детерминантах мышления управленца. А. Н. Топузова обосновала, что развитие профессионального мышления происходит за счет рефлексивной деятельности⁸, М. В. Ланских показала первостепенное значение творческой направленности мышления [11]. О. С. Анисимов продемонстрировал, что в развитии стратегического мышления управленца важную роль играют три составляющих: организационная, мыслительная и мотивационная. Причем автор считает, что без корректировки культуры мышления невозможно движение по траектории профессионального развития [12].

Таким образом, в изучении профессионального мышления управленческих кадров акценты делаются на инновационность и стратегичность мышления, креативность и системность, критичность, рефлексивность. Вместе с тем следует отметить недостаточность исследований профессионального мышления, связанных с пониманием ресурсности мышления, способствующего решению разнообразного рода проблемных ситуаций. Нельзя оставить без внимания теорию, разработанную Д. Канеман, предполагающую, на наш взгляд, именно ресурсный

⁶ Сафаргалиев Э. Р., Савицкий С. К., Сафаргалиева Д. Ф. Педагогические условия подготовки в вузе менеджеров-экономистов с дополнительными направлениями профессиональной деятельности. С. 13.

⁷ Селезнева Н. Т., Куркотова Е. А., Дьячук А. А. К проблеме психолого-акмеологических механизмов развития стратегического мышления руководителя // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований: материалы конференций. 2011. № 9. С. 44–46. URL: https://www.applied-research.ru/pdf/2011/09/2011_09_32.pdf (дата обращения: 11.01.2021).

⁸ Топузова А. Н., Дуняшин И. В. Развитие инновационных компетенций в антикризисном управлении // Наука ЮУрГУ: материалы 68-й науч. конф. Министерство образования и науки Российской Федерации; Южно-Уральский государственный университет, 2016. С. 539–543.



подход к мышлению. С точки зрения ученого, решение проблемных ситуаций может осуществляться на двух полярных уровнях: интуиции и автоматизма (низко-ресурсного уровня) и уровне «умственных затрат», дающих возможность для креативности, рефлексии. Автор подчеркивает важность гибкого использования разных систем для решения различного рода задач, что создает основу успешности. В российских исследованиях некоторым рядоположенным, но не синонимичным понятием выделенных уровней мышления является концепция надситуативности мышления [13]. Гибкое варьирование между ситуативностью и надситуативностью мышления, понимание того, решение на каком уровне будет наиболее подходящим в конкретном случае, позволяет профессиональному мышлению быть успешным [4; 14].

В зарубежном научном сообществе имеются исследования, в которых уделяется внимание профессиональному мышлению и его ресурсным возможностям в практическом плане, в частности, связанным с личностно-поведенческими особенностями, проявляющимися в выборе тактик разрешения конфликтных и стрессовых ситуаций. М. Росс, К. Рунге, Т. А. Фланаган, В. Мсила считают, что профессиональное мышление и культура руководителя в целом будут влиять на то, как он реагирует на конфликт: воспринимает его как нечто, чего следует избегать, или видит в нем ресурс, необходимый для продвижения изменений и содействия организационному возрождению⁹ [6; 15–17]. С нашей точки зрения, авторы делают акцент на позитивности мышления руководителя, способствующей поиску творческих решений конфликтных ситуаций, созданию основы для реализации конфликтной компетентности.

Исследователями выделяются и подчеркиваются различные факторы, которые могут детерминировать конструктивную направленность профессионального

мышления на решение проблемных, конфликтных или стрессовых ситуаций. Одни считают, что именно когнитивные навыки управленца являются решающим фактором успешности управления конфликтами, эффективности руководства, компетентности в целом [18]. Причем эта гибкость осмысления руководителем роли конфликтов, «многомерная парадигма разрешения конфликтов», способствует предотвращению не столько конфликтов, сколько неконструктивных и разрушительных проявлений в конфликтных отношениях [19]. Другие авторы обращают внимание на роль управленческой команды и навыка совместного управления разрешением разногласий в развитии профессионального мышления, когда открытое обсуждение конфликтующих точек зрения (конструктивное противоречие) является эффективным способом извлечь пользу из потенциально положительных результатов конфликта [20], а когнитивная гибкость и развитые навыки эмоционального интеллекта создают предпосылки для успешного решения конфликтов и противодействия эмоциональному выгоранию [21]. Третьи полагают, что важны элементы прогнозирования в управленческом мышлении, дающие основу для дивергентности профессионального мышления менеджера [10] и восприятия функционального психологического пространства организации с пониманием разнообразия причинно-следственных отношений [22].

Очевидно, что вопросы профессионализации мышления менеджеров являются актуальными как для отечественной, так и зарубежной науки, однако трудности интеграции когнитивных и личностных ресурсов менеджера-профессионала требуют дополнительного научного внимания. Более глубокое понимание механизмов профессионального мышления и его ресурсных возможностей позволит успешнее решать насущные проблемы административной практики и конкурировать на рынке труда.

⁹ Ross M. H. The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective. New Haven: Yale University Press, 1993. 226 p. URL: <https://searchworks.stanford.edu/view/2756823> (дата обращения: 11.01.2021).

Материалы и методы

Выборка. В исследовании приняли участие 65 руководителей-менеджеров в сфере образования. В пилотажном исследовании участвовали руководители ($n = 19$), в основном 46 менеджеров (средний возраст – 32,8 лет); 40 женщин и 6 мужчин, осуществляющих профессиональную деятельность в образовательных организациях и обладающих следующими статусно-ролевыми позициями: «обучающийся менеджер-практик» – руководитель или заместитель руководителя в образовательной организации, проходящий переподготовку по программе «Менеджмент» ($n = 22$), и «обучающийся кадровый резерв» – работник образовательной организации, проходящий переподготовку по программе «Менеджмент», потенциальный кадровый резерв руководителей ($n = 24$). Соотношение мужчин и женщин в нашей выборке совпадает с аналогичным соотношением общероссийской статистики. Так, согласно данным Росстата, в российской системе образования женщины составляют 82 % от общего количества сотрудников в возрасте 15–72 лет¹⁰. Среди руководителей школ доля женщин равна 74,4 % и неуклонно растет. Типичный директор российской школы – это женщина 35–55 лет, имеющая высшее педагогическое образование и общий стаж работы более 20 лет, которая работает на полную ставку в государственной школе, совмещая управленческую деятельность и преподавание¹¹.

Методы исследования. Для изучения социально-психологических особенностей применялись индикатор стратегий преодоления стресса Д. А. Амирхана, адаптированный М. Яхтомским и С. Сиротой; опросник реагирования в конфликтных ситуациях К. Томаса, адаптированный Н. В. Гришиной; анализ ценностей сотрудника «Якоря карьеры» Э. Шейна.

Особенности профессионального мышления исследовались с помощью экспресс-опроса руководителей на предмет

выявления профессиональных дефицитов и ресурсов в деятельности и метода ретроспективного описания и прогностического самоанализа испытуемым педагогической проблемной ситуации (И. В. Серафимович). В ходе специально организованной процедуры участникам было предложено описать одну из проблемных ситуаций, с которой им пришлось столкнуться в своей профессиональной деятельности (затруднения в действиях, мыслях, рассогласование с коллегами, непонимание идей, неприятие требований). Испытуемый выполнял ряд заданий: описывал ситуацию (суть происходящего, реакция на случившееся, условия происходящего), формулировал проблемность ситуации, осознавал мотивы к поиску выхода из нее, обосновывал решение и критерии его поиска, перечислял возможные последствия. В бланке опросника эти этапы были обозначены как «ситуация», «ход», «исход» и «последствия». Полученные данные были проанализированы методом экспертной оценки по следующим критериям: профессиональное мышление (М. М. Кашапов, И. В. Серафимович), характерно-критериальные содержательные характеристики речемыслительной деятельности (Е. В. Конева, В. К. Солондаев), правильность и логическая непротиворечивость решения (С. А. Гильманов), уровень творческого подхода (Е. К. Осипова). В качестве экспертов выступали представители департамента образования области, успешные руководители школ, ученые и специалисты-практики.

Методы математической статистики: критерий Манна – Уитни – для оценки достоверности различий выборочных средних; коэффициент ранговой корреляции Ч. Спирмена для – поиска взаимосвязей.

Результаты исследования

Пилотажное исследование дало возможность выявить в качестве когнитивных и личностных ресурсов руководителей мотивацию к непрерывному образованию,

¹⁰ Мужчины и женщины России. 2018 : статистический сборник Росстат. М., 2018. 2014 с. URL: https://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/wo-man18.pdf (дата обращения: 11.01.2021).

¹¹ Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления. Ч. 1 // Факты образования. 2016. Вып. № 5 (апрель). Высшая школа экономики. Национальный исследовательский университет. 17 с. URL: <https://ioe.hse.ru/data/2016/04/26/1129915123/Факты%20образования%205.pdf> (дата обращения: 11.01.2021).



удовлетворенность работой и коллективом, выраженную потребность в творческом и гибком подходе к руководству, эффективному и современному управлению, умение подмечать новое и находить способы достижения поставленных целей, ориентацию на кадры как потенциал организации. В качестве профессиональных дефицитов указывают следующие: отсутствие навыков тайм-менеджмента («постоянно не хватает времени и сил», «неизвестно где и что можно найти и у кого спросить») и умений урегулировать конфликты между разными участниками образовательных отношений, низкий уровень стрессоустойчивости («нервы сдают, когда срочные запросы по электронной почте», «бесконечные отчеты и мониторинги»).

Вопрос о ресурсности профессионального мышления, позволяющего преодолевать профессиональные дефициты, негативные влияния и тенденции в профессиональной среде, рассматриваемый нами в предыдущих публикациях [4; 14], приобрел новый формат в отношении мышления руководителя. В соответствии с этим одной из задач стало исследование особенностей профессионального мышления в группах руководителей и кадрового резерва. Наиболее информативной особенностью профессионального мышления является его уровневая характеристика – ситуативность/надситуативность.

Оценивались такие критерии, как адекватность, глубина, полнота, оперативность, достаточность, оригинальность, обоснованность мышления. Нами установлено, что ситуативность мышления связана с увеличением опыта, стажа работы, т. е. более опытные администраторы склонны действовать по ситуации и демонстрируют ситуативные решения чаще, чем надситуативные – $U = 148,500, p \leq 0,01$ (табл. 1). В целом по выборке у менеджеров в сфере образования надситуативное мышление (способность к рефлексии, самоанализу, прогнозированию ближайших и отдаленных последствий собственных действия) преобладает над ситуативным. Согласно полученным данным (табл. 2), менеджеры из группы резерва значительно отличаются от управленцев по трем из семи критериев: «оригинальность» ($U = 168,0, p \leq 0,01$), «оперативность» ($U = 160,0, p \leq 0,01$), «обоснованность» ($U = 164,0, p \leq 0,01$). Менеджеры, уже имеющие опыт управленческой деятельности, меньше обосновывают свое решение, менее оригинальны и оперативны. Снижение оперативности у опытных руководителей, по мнению А. В. Карпова, возможно за счет того, что настоящее управленческое решение находится на стыке индивидуального и коллективного, предполагает учет разных позиций и мнений, для чего требуются временные ресурсы [5].

Т а б л и ц а 1. Ситуативность – надситуативность мышления у менеджеров в сфере образования (по М. М. Кашапову, И. В. Серафимович), $n = 46, \%$

Table 1. Situateness-suprasituateness of thinking in managers in the field of education (according to M. Kashapov, I. Serafimovich), $n = 46, \%$

Характеристика / Characteristics	Баллы / Points	Обучающийся менеджер-практик / Experienced manager	Обучающийся кадровый резерв / Personnel reserve	Всего / Total
Преобладают ситуативные решения / Situational solutions prevail	0–1	23	8	15
Чаще ситуативные, чем надситуативные решения / More often situational than supra-situational solutions occur	2–3	27	17	22
Чаще надситуативные, чем ситуативные решения / More often supra-situational than situational solutions occur	4–5	46	46	46
Преобладают надситуативные решения / Supra-situational solutions prevail	6–7	4	29	17

Кроме того, полученные нами данные согласуются с мнением зарубежных исследователей [23] о том, что большая вдумчивость при принятии решений оказывает положительное влияние при решении сложных задач и отрицательное – при решении простых.

При сравнении описания психологических ситуаций менеджерами в сфере образования (по критериям Е. В. Коневой, В. К. Солондаева) не выявлено достоверных статистических различий, т. е. в обеих группах примерно в равной степени присутствуют тенденция к завершенности при урегулировании нестандартных ситуаций в противовес продолжающейся, конкретность описания (в противовес обобщенности), внимание к сочетанию рациональности – эмоциональности в решении ситуаций. Формирующаяся управленческая способность не «увязать» в спорных ситуациях, не усугублять проблему, а разбивать ее на части, видеть рациональный контекст характерно как для руководителей с опытом, так и только осуществляющих первые пробы в управленческой

деятельности. Возможно, такое сходство связано с общими тенденциями к изменениям в деятельности руководителя (менеджера), работающего в современных социально-экономических условиях. Как справедливо заметила Н. И. Иоголевич, на смену долго существовавшей традиционной системе управления (технология как инструмент конкурентоспособности организации) активно внедряется новая парадигма управления человеческим капиталом [24, с. 159]. Это, в свою очередь, делает управление субъект-субъектным, а первоочередной задачей становится осуществление социально-психологических функций.

Более детальный анализ уровней творческих вариантов преодоления проблемных ситуаций и нормативно одобренных стереотипов решений дает возможность отметить следующее. В общей выборке преобладает высокий (субъективно творческий) уровень мышления, при этом начинающие менеджеры демонстрируют выше уровень оригинальности решения по критерию Е. К. Осиповой ($U = 122,0, p \leq 0,001$).

Т а б л и ц а 2. Статистика средних значений для показателя «ситуативность – надситуативность» мышления

Table 2. Average statistics for the indicator “situativeness-suprasituativeness” of thinking

	К1 – адекватность / adequacy	К2 – глубина / depth	К3 – полнота / completeness	К4 – оперативность / efficiency	К5 – достаточность / sufficiency	К6 – оригинальность / originality	К7 – обособленность мышления / reasonableness of thinking	Сумма / Total
Обучающийся менеджер-практик / Experienced manager	0,6	0,4	0,7	0,3	0,4	0,1	0,5	3,0
Обучающийся кадровый резерв / Personnel reserve	0,7	0,5	0,8	0,7	0,5	0,5	0,8	4,5
Статистика U Манна – Уитни / Mann – Whitney Statistics	256,0	240,0	235,0	160,0	229,0	168,0	164,0	148,5
Асимпт. значение (двухсторонняя) / Asymptotic value (double-sided)	,831	,541	,402	,008	,374	,009	,008	,010



Вместе с тем они реже используют нормативно одобренные стереотипы в мышлении при решении проблемных ситуаций (критерий С. А. Гильманова – $U = 140,5$, $p \leq 0,001$). Таким образом, будущие менеджеры (кадровый резерв), с одной стороны, чаще предлагают более творческие решения ситуации, а, с другой, нормативно одобренные, что дает возможность нам предположить имеющуюся дихотомичность в принятии решений, использование крайних полюсов в выборе способов решения, не всегда учитывающих реальную ситуацию, а значит, меньшую гибкость мышления и поведения.

Еще одна задача исследования была направлена на изучение социально-психологических особенностей женщин-менеджеров, а именно на установление отличий в стратегиях поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях, ценностях в работе.

Во-первых, значимых отличий по стратегиям поведения в конфликте (соперничество, сотрудничество, приспособление, избегание, компромисс) и копинг-стратегиям поведения в стрессе не выявлено. В обеих группах в конфликте на первое место выбираются компромисс, сотрудничество, затем – избегание и приспособление, а последнее место занимает соперничество как отстаивание только своих интересов. Среди копинг-стратегий в стрессе на первом месте стоит решение проблем, второе место занимает социальная поддержка и последнее – избегание. Использование разнообразных стратегий поведения в стрессе и конфликте позволяет выдвинуть гипотезу о важности способности к гибкости при решении конфликтно-стрессовых ситуаций и нахождении оптимальных путей в управлении персоналом. Вероятно, поведенческая гибкость является результатом определенного опыта взаимодействия и организации людей.

Во-вторых, имеются отличия в предпочитаемых ценностях в работе, а именно, у кадрового резерва выше такие ценности, как автономия ($U = 163,0$, $p \leq 0,05$), интеграция стилей жизни ($U = 170,0$, $p \leq 0,05$) и предпринимательство ($U = 162,0$, $p \leq 0,05$). Цель автономии – создание

и воплощение в жизни чего-то нового, своего, стремление освободиться от организационных правил и ограничений, работать самостоятельно и самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Направленность на интеграцию стилей жизни предполагает уравновешенность и значимость карьеры, семьи и личных интересов, поиск баланса. Это вполне соотносится с важностью самореализации в профессиональной сфере в современном социуме как для женщин, так и мужчин [25, с. 81].

На завершающем этапе был проведен анализ взаимосвязи профессионального мышления и социально-психологических особенностей менеджеров. Показатель «творчество в разрешении проблемных ситуаций» положительно коррелирует с таким способом реагирования в конфликте, как приспособление ($\rho = 0,414$, $p \leq 0,01$), а также с копинг-стратегиями совладания со стрессом, нацеленностью на разрешение проблем ($\rho = 0,466$, $p \leq 0,01$), уходом от психотравмирующей ситуации ($\rho = 0,362$, $p \leq 0,05$) и умением осуществлять взаимобмен ресурсами – социально-психологической поддержкой ($\rho = 0,464$, $p \leq 0,01$). Показатель «стандартность и правильность решения» положительно коррелирует со стратегией поведения в конфликтных ситуациях – приспособлением ($\rho = 0,298$, $p \leq 0,01$) и со всеми копинг-стратегиями в стрессе – направленностью на разрешение ситуации ($\rho = 0,502$, $p \leq 0,01$), избеганием ($\rho = 0,399$, $p \leq 0,05$), социальной поддержкой ($\rho = 0,477$, $p \leq 0,01$). Вполне возможно, что менеджеры с выраженным творческим потенциалом и ориентацией на нормативно одобряемые управленческие способы решений проблемных ситуаций более адаптивны в ситуации стресса, используют все копинг-стратегии, а в конфликте предпочтение отдают приспособлению.

Надситуативность профессионального мышления тесно коррелирует с такими стратегиями преодоления стресса, как «решение проблемы» ($\rho = 0,439$, $p < 0,01$) и «поиск социальной поддержки» ($\rho = 0,407$, $p < 0,01$). Вероятно, это связано с эффективностью профессионального поведения –

чем детальнее администратор понимает все обстоятельства решаемой проблемы, тем лучше результат разрешения проблемных ситуаций. В нашем случае также имеет значение социальная поддержка принимаемых управленческих решений. Менеджер оперативнее решает проблему, если действует как часть команды. Информативным индикатором оказалась склонность к выбору стратегии соперничества. Отрицательная корреляция между психологической завершенностью ситуации и склонностью к соперничеству может говорить нам о том, что менеджеры, стремящиеся к активному соперничеству, реже завершают конфликтные ситуации ($\rho = -0,352, p < 0,01$), находят выход, который их устраивает. Это подтверждают и другие корреляции. Так, профессиональная компетентность руководителя сопряжена со снижением интереса к соперничеству ($\rho = -0,453, p < 0,01$). Здесь же видим аргументы в пользу командного подхода – отрицательная взаимосвязь между соперничеством и автономией ($\rho = -0,317, p < 0,01$) и положительная – между автономией и решением проблемы ($\rho = 0,359, p < 0,01$).

Обсуждение и заключение

Полученные нами данные относительно склонности к творческому решению задач у начинающих менеджеров подтверждаются исследованиями отечественных и зарубежных ученых. Е. И. Кудрявцева установила, что в деятельности проактивности (деятельность субъектов профессионального труда, не имеющих статуса управленца, но включенных в решение управленческих задач) ведущую роль играют такие факторы, как шеринг, креативность, интуиция и импровизация [26]. Кроме того, активное участие «неформальных управленцев» в решении управленческих задач способствует развитию феноменов распределенного управления, которое, в свою очередь, стимулирует развитие коллективной организационной вовлеченности [27, с. 111–135]. Конкретизировано, что для реализации профессионального

мышления, в том числе его творческого компонента, для выборки менеджеров важными являются социальная поддержка и гибкая вариативность от стратегий приспособления и избегания до принятия самостоятельного решения о конкретном плане урегулирования проблемной ситуации. При этом соперничество как стратегия выяснения конфликтных ситуаций препятствует внутреннему позитивному настрою на решение, развитию ощущения и ценности профессиональной компетентности, работе в команде и принятию коллегиального решения.

Авторами данной статьи показано, что управление личностными ресурсами менеджеров нельзя отнести к тем процессам, которые поддаются эффективному регулированию на основе только жизненного опыта. В этом мы солидарны с выводами зарубежных авторов о том, что неумение руководителя управлять когнитивными и личностными ресурсами, решать возникающие в деятельности конфликтно-стрессовые и проблемные ситуации влечет за собой снижение результативности процессов обучения [28; 29].

Необходимо отметить, что в нашем исследовании мы уточнили, что в отношении стратегий поведения в конфликте существует больше сходств, чем отличий между выборками кадрового резерва и руководителей с опытом. Это может говорить об общих гендерных отличиях в поведенческом поведении в конфликтно-стрессовых ситуациях у женщин. В исследованиях некоторых ученых, в частности А. В. Кириловой, указывается, что направленность на кооперацию и сглаживание конфликтов является типично женским стилем коммуникации¹², а И. С. Клецина, Е. В. Иоффе добавляют, что у женщин при общении типичным является демонстрация уважительности, корректности, рефлексия и эмпатия [25].

Наши результаты не совсем согласуются с данными о том, что к компромиссу руководители становятся более склонны после 46–56 лет [18], а наиболее эффективной стратегией при высокой

¹² Кирилова А. В. Гендерные исследования в лингвистике и теории коммуникации. М.: РОССПЭН, 2004. 252 с.



эмоциональности конфликта является избегание [30]. Вполне допустимо, что это связано с отличиями в сферах работы менеджера: у вышеуказанных авторов это малый и средний бизнес, а в нашем случае – образование.

Постоянно повышающиеся требования к профессионализму руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций способствуют снижению эффективности их работы, однако исследование профессионального мышления управленцев может, на наш взгляд, внести существенный вклад в решение этой задачи и привести к совершенно новым подходам, практикам и нормам административного труда в образовании и повышению качества образования. Исследование дало основание говорить, что существуют общие (характерные для гендерной специфики), специфические (характерные для руководителей с опытом и кадрового резерва) и социально-психологические особенности профессионального мышления.

Во-первых, имеются сходства в предпочитаемых стратегиях поведения в конфликте и стрессе, проявляющиеся в стремлении руководителей в первую очередь идти на компромисс и сотрудничество и редко выбирать соперничество. Кроме того, применение всех имеющихся стратегий поведения в конфликте и стрессе дает основание для рассмотрения такого варианта поведения, как гибко-вариативное.

Во-вторых, имеются отличия в преобладающих ценностях – мотивах управ-

ленческой деятельности: менеджеры кадрового резерва выше ценят автономию, больше направлены на интеграцию стилей жизни и предпринимательство, менеджеры-руководители признают умение работать в команде, принимать коллегиальные решения.

В-третьих, существуют отличия в уровне профессионального мышления: большая надситуативность мышления проявилась у кадрового резерва. Отличия в профессиональном мышлении характеризуются не столько количественными показателями, сколько качественными особенностями, связанными с преобладанием у кадрового резерва стремления как можно быстрее разрешить любую проблемную ситуацию, используя преимущественно свой субъективный опыт, аргументировав такой подход как эффективный. В целом профессиональное мышление характеризуется направленностью на решение как типичных, так и стратегических проблемных ситуаций, маневрированием между нормативно одобренным и творческим решением; связано с важностью ситуации социальной поддержки и ожиданием одобрения социума.

Полученные результаты могут быть использованы как при разработке программ дополнительного профессионального образования, при подготовке мероприятий внутрифирменного и горизонтального обучения, так и в работе комиссий по обеспечению эффективности деятельности руководителей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асмолов, А. Г. Генерирование возможностей: от человеческого капитала – к человеческому потенциалу / А. Г. Асмолов, М. С. Гусельцева // Образовательная политика. – 2019. – № 4 (80). – С. 6–17. – URL: <https://edpolicy.ru/opportunity-generation> (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.
2. Толочек, В. А. «Психологические ниши»: топос и хронос в детерминации профессиональной специализации субъекта / В. А. Толочек. – DOI 10.11621/vsp.2019.01.195 // Вестник Московского университета. Сер. 14: Психология. – 2019. – № 1. – С. 195–213. – URL: http://msupsyj.ru/pdf/vestnik_2019_1/vestnik_2019-1_11_Tolochek.pdf (дата обращения: 09.02.2021). – Рез. англ.
3. Золотарева, А. В. Обеспечение непрерывности и преемственности в подготовке и профессиональном развитии педагогических кадров / А. В. Золотарева // Непрерывное образование. – 2020. – № 1 (31). – С. 44–49. – URL: https://spbappo.ru/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9D%D0%9E_%D0%B2%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-31.pdf (дата обращения: 11.01.2021).

4. Кашапов, М. М. Надситуативное мышление как когнитивный ресурс субъекта в условиях профессионализации / М. М. Кашапов, И. В. Серафимович. – DOI 10.31857/S020595920009326-4 // Психологический журнал. – 2020. – Т. 41, № 3. – С. 43–52. – URL: <https://ras.jes.su/psy/s020595920009326-4-1> (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.
5. Карпов, А. В. Стилиевые особенности процесса принятия управленческих решений / А. В. Карпов, Е. В. Маркова. – DOI 10.18255/1996-5648-2016-3-80-86 // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Сер.: Гуманитарные науки. – 2016. – № 3 (37). – С. 80–86. – URL: <http://j.uniyar.ac.ru/index.php/vyrgu/article/view/197/142> (дата обращения: 09.02.2021). – Рез. англ.
6. Msila, V. School Leaders and the Pursuit of Effectiveness: Envisioning Schools that Endure Change / V. Msila. – DOI 10.21125/edulearn.2019.0629 // Conference: 11th International Conference on Education and New Learning Technologies. – 2019. – Pp. 2314–2320. – URL: <https://library.iated.org/view/MSILA2019SCH> (дата обращения: 01.02.2021).
7. Сидорина, Т. В. Аксиоматика профессионального мышления инновационного менеджера / Т. В. Сидорина // Инвестиции и инновации. – 2006. – № 4. – С. 33–36. – URL: http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-4_33-36.pdf (дата обращения: 11.01.2021).
8. Шуткова, Е. Ю. Инновационное мышление руководителей как основа сотрудничества между бизнесом и образованием / Е. Ю. Шуткова // Вопросы региональной экономики. – 2010. – № 2. – С. 71–81. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15567444> (дата обращения: 11.01.2021).
9. Ронжина, Н. В. Роль универсальной компетенции «системное и критическое мышление» в формировании профессионального мышления / Н. В. Ронжина. – DOI 10.24411/2307-4264-2020-10235 // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – № 2. – С. 116–121. – URL: <http://po-rt.ru/home/Article?id=2064> (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.
10. Резанович, И. В. Содействие развитию дивергентного мышления руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации / И. В. Резанович, А. Е. Резанович, Е. А. Резанович // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2020. – № 1 (42). – С. 24–33. – URL: <https://readera.org/140246980> (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.
11. Ланских, М. В. Педагогические технологии развития творческого мышления у современного руководителя / М. В. Ланских // Проблемы современного педагогического образования. – 2016. – Вып. 51, ч. 4. – С. 220–227. – Текст : непосредственный.
12. Образование и культура мышления: актуальный методологический дискурс / С. Н. Глазачев, О. С. Анисимов, Ю. М. Гришаева, Ю. В. Шумилов. – DOI 10.30853/pedagogy.2019.4.1 // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2019. – Т. 4, № 4. – С. 9–19. – URL: https://www.gramota.net/articles/issn_2500-0039_2019_4_01.pdf (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.
13. Krämer, W. Kahneman D. (2011) Thinking, Fast and Slow / W. Krämer. – DOI 10.1007/s00362-013-0533-y // Statistical Papers. – 2014. – Vol. 55, issue 3. – Pp. 915. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00362-013-0533-y> (дата обращения: 11.01.2021).
14. Кашапов, М. М. Надситуативность мышления как ресурс реализации событийно-когнитивных компонентов субъекта на разных этапах профессионализации психологов / М. М. Кашапов, И. В. Серафимович. – DOI 10.26516/2304-1226.2018.26.63 // Известия Иркутского государственного университета. Сер.: Психология. – 2018. – Т. 26. – С. 63–76. – URL: <http://izvestiapsy.isu.ru/ru/article?id=650> (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.
15. Runde, C. Conflict Competence in the Workplace / C. Runde. – DOI 10.1002/ert.21430 // Employment Relations Today. – 2014. – Vol. 40, issue 4. – Pp. 25–31. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ert.21430> (дата обращения: 11.01.2021).
16. Runde, C. E. Conflict Competent Leadership / C. E. Runde, T. A. Flanagan. – DOI 10.1002/ltl.268 // Leader to Leaders. – 2008. – Vol. 2008, issue 47. – Pp. 46–51. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.268> (дата обращения: 11.01.2021).
17. Ukata, Ph. F. Application of Conflict and Conflict Management Strategies in Educational Organizational Personnel Management / Ph. F. Ukata, E. L. Nmehielle // Basic Research Journal of Education Research and Review. – 2020. – Vol. 8, issue 1. – Pp. 001–010. – URL: https://www.researchgate.net/publication/342834897_Application_of_conflict_and_conflict_management_strategies_in_educational_organizational_personnel_management (дата обращения: 09.02.2021).
18. Wagude, J. Influence of Principals Age on Conflict Management Styles in Secondary Schools in Kisumu County Kenya / J. Wagude // International Journal of Scientific & Technology Research. – 2015. – Vol. 4, no. 5. – Pp. 105–112. – URL: <http://paper.researchbib.com/view/paper/44600> (дата обращения: 11.01.2021).



19. Schiff, A. From Conflict Management to Multidimensional Conflict Resolution / A. Schiff // *Strategic Assessment*. – 2020. – Vol. 23, no. 4. – Pp. 140–152. – URL: <https://strategicassessment.inss.org.il/wp-content/uploads/2020/11/AmiraSchiff.pdf> (дата обращения: 01.02.2021).

20. Ethical Leaders Manage Conflict to Develop Trust / A. Wong, X. Wang, X. Wang, D. Tjosvold. – DOI 10.1108/LODJ-10-2018-0363 // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2020. – Vol. 41, no. 1. – Pp. 133–146. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2018-0363/full/html> (дата обращения: 01.02.2021).

21. Job Demand-Control-Support Latent Profiles and Their Relationships with Interpersonal Stressors, Job Burnout, and Intrinsic Work Motivation / I. Portoghese, M. Galletta, M. Leiter [и др.]. – DOI 10.3390/ijerph17249430. – Текст : электронный // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2020. – Vol. 17, issue 24. – URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/24/9430> (дата обращения: 01.02.2021).

22. Snodgrass, L. The Value of Play for Conflict Management: A Case Study / L. Snodgrass, R. Blunt // *South African Journal of Education*. – 2009. – Vol. 29. – Pp. 53–67. – URL: <http://www.scielo.org.za/pdf/saje/v29n1/a04v29n1.pdf> (дата обращения: 11.01.2021).

23. McEroy, T. Thinking about Decisions: An Integrative Approach of Person and Task Factors / T. McElroy, D. L. Dickinson, I. P. Levin. – DOI 10.1002/bdm.2175 // *Journal of Behavioral Decision Making*. – 2020. – Vol. 33, issue 4. – Pp. 538–555. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bdm.2175> (дата обращения: 11.01.2021).

24. Иголеви́ч, Н. И. Изучение психологических особенностей современной управленческой деятельности как условие подготовки специалиста-менеджера / Н. И. Иголеви́ч // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Социально-гуманитарные науки*. – 2005. – № 7 (47). – С. 159–163. – Текст : непосредственный.

25. Клеци́на, И. С. Нормы женского поведения: традиционная и современная модели / И. С. Клеци́на, Е. В. Иоффе. – DOI 10.21064/WinRS.2019.3.6 // *Женщина в российском обществе*. – 2019. – № 3. – С. 72–90. – URL: <https://womaninrussiansociety.ru/article/klecina-i-s-ioffe-e-v-normy-zhenskogo-povedeniya-tradicionnaya-i-sovremennaya-modeli-str-72-90> (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.

26. Кудрявцева, Е. И. Реальные и фиктивные компоненты управленческого потенциала персонала организации // *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. – 2017. – № 1, ч. 2. – С. 481–485. – URL: http://vf.unecon.ru/docs/chast_2.pdf (дата обращения: 11.01.2021). – Рез. англ.

27. A Model of Collective Organizational Engagement: Motivational Antecedents, Strategic Implementation as a Moderator, and Firm Level Performance / M. R. Barrick, G. R. Thurgood, T. A. Smith, S. H. Courtright. – DOI 10.5465/amj.2013.0227 // *Academy of Management Journal*. – 2015. – Vol. 58, no. 1. – Pp. 111–135. – URL: http://www.sitesbysarah.com/mbwp/Pubs/Barrick_Thurgood_Courtright_n_Smith_2015.pdf (дата обращения: 11.01.2021).

28. Manesis, N. Greek Teachers' Perceptions about the Types and the Consequences of Conflicts within School Context / N. Manesis, E. Vlachou, F. Mitropoulou. – DOI 10.12973/eu-jer.8.3.781 // *European Journal of Educational Research*. – 2019. – Vol. 8, issue 3. – Pp. 781–799. – URL: https://www.eu-jer.com/EU-JER_8_3_781.pdf (дата обращения: 11.01.2021).

29. Valente, S. School Conflicts: Causes and Management Strategies in Classroom Relationships / S. Valente, A. Lourenço, Z. Németh. – DOI 10.5772/intechopen.95395. – Текст : электронный. – 2020. – URL: <https://www.intechopen.com/online-first/school-conflicts-causes-and-management-strategies-in-classroom-relationships> (дата обращения: 05.02.2021).

30. Lu, W. The Influence of Conflict Management Styles on Relationship Quality: The Moderating Effect of the Level of Task Conflict / W. Lu, J. Wang // *International Journal of Project Management*. – 2017. – Vol. 35, issue 8. – Pp. 1483–1494. – URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786317301990> (дата обращения: 11.01.2021).

Поступила 19.02.2021; одобрена после рецензирования 22.03.2021; принята к публикации 29.03.2021.

Об авторах:

Серафимович Ирина Владимировна, проректор по организационно-методической деятельности ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» (150014, Российская Федерация, г. Ярославль, ул. Богдановича, д. 16), доцент кафедры педагогики и педагогической психологии ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова» (150003, Российская Федерация, г. Ярославль, ул. Советская, д. 14), кандидат психологических наук, доцент, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0740-5145>, **Scopus ID:** 57194214393, **Researcher ID:** I-5263-2015, iserafimovich@yandex.ru

Шляхтина Наталья Владимировна, руководитель центра образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» (150014, Российская Федерация, г. Ярославль, ул. Богдановича, д. 16), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>, **Researcher ID:** **AAE-5187-2021**, shlyakhtinanv@gmail.com

Бобылева Надежда Игоревна, доцент центра образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» (150014, Российская Федерация, г. Ярославль, ул. Богдановича, д. 16), кандидат биологических наук, доцент, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7648-4636>, **Scopus ID:** **56950969900**, **Researcher ID:** **AAE-5375-2021**, n.bobylewa@mail.ru

Заявленный вклад авторов:

И. В. Серафимович – выстраивание концепции исследования; организация и проведение исследования; статистическая обработка данных; интерпретация и критический анализ; научное руководство.

Н. В. Шляхтина – теоретический анализ зарубежных источников; описание результатов исследования; техническое оформление списка использованных источников; перевод структурных составляющих на английский язык; доработка текста статьи.

Н. И. Бобылева – сбор и обработка первичных материалов; анализ и обобщение полученных данных; подготовка начального варианта текста.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

REFERENCES

1. Asmolov A.G., Guseltseva M.S. Space of Opportunities: From Human Capital to Human Potential. *Obrazovatel'naya politika* = Education Policy. 2019; (4):6-17. Available at: <https://edpolicy.ru/opportunity-generation> (accessed 11.01.2021). (In Russ., abstract in Eng.)
2. Tolochek V. "Psychological Niches": Topos and Chronos in Determination of the Subject's Professional Specialization. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya* = Moscow University Psychology Bulletin. 2019; (1):195-213. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.11621/vsp.2019.01.195>
3. Zolotareva A. [Ensuring Continuity and Succession in the Training and Professional Development of Teaching Staff]. *Nepriyomnoye obrazovaniye* = Lifelong Education. 2020; (1):44-49. Available at: https://spbappo.ru/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9D%D0%9E_%D0%B2%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-31.pdf (accessed 11.01.2021). (In Russ.)
4. Kashapov M., Serafimovich I. Supra-Situational Thinking as Person's Cognitive Resource in the Context of Professionalization. *Psikhologicheskiy zhurnal* = Psychological Journal. 2020; 41(3):43-52. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.31857/S020595920009326-4>
5. Karpov A., Markova E. Stylistic Characteristics of the Decision-Making Process. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Seriya: Gumanitarnye nauki* = Yaroslavl State University Bulletin. The Humanities. 2016; (3):80-86. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.18255/1996-5648-2016-3-80-86>
6. Msila V. School Leaders and the Pursuit of Effectiveness: Envisioning Schools that Endure Change. *Conference: 11th International Conference on Education and New Learning Technologies*. 2019. p. 2314-2320. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.0629>
7. Sidorina T. [Axiomatics of Professional Thinking of an Innovative Manager]. *Investitsii i innovatsii* = Investments and Innovations. 2006; (4):33-36. Available at: http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-4_33-36.pdf (accessed 11.01.2021). (In Russ.)
8. Shutkova E. [Innovative Thinking of Managers as a Basis for Cooperation between Business and Education]. *Voprosy regionalnoy ekonomiki* = Issues of Regional Economy. 2010; (2):71-81. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15567444> (accessed 11.01.2021). (In Russ.)
9. Ronzhina N. Role of Universal Competency "Systemic and Critical Thinking" in Forming Professional Thinking. *Professionalnoye obrazovaniye i rynek truda* = Vocational Education and Labor Market. 2020; (2):116-121. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.24411/2307-4264-2020-10235>
10. Rezanovich I.V., Rezanovich A.E., Rezanovich E.A. Assistance to the Development of Divergent Thinking of Heads of Educational Organizations in the System of Advanced Training. *Nauchnoye obespecheniye sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov* = Scientific Support of Advanced Training System. 2020; (1):24-33. Available at: <https://readera.org/140246980> (accessed 11.01.2021). (In Russ., abstract in Eng.)



11. Lanskih M. [Pedagogical Technology of Development of Creative Thinking the Modern Manager]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya* = Problems of Modern Pedagogical Education. 2016; (51-4):220-227. (In Russ.)
12. Glazachev S.N., Anisimov O.S., Grishaeva Yu.M., Shumilov Yu.V. Education and Culture of Thinking: Relevant Methodological Discourse. *Pedagogika. Voprosy teorii i praktiki* = Pedagogy. Theory & Practice. 2019; 4(4):9-19 (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.30853/pedagogy.2019.4.1>
13. Krämer W. Kahneman D. (2011). Thinking, Fast and Slow. *Statistical Papers*. 2014; 55(3):915. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1007/s00362-013-0533-y>
14. Kashapov M.M., Serafimovich I.V. Supra-Situatedness of Thinking as a Source of Realization of Event-Cognitive Components of a Subject at Various Stages of Professionalization of Psychologists. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*. 2018; 26:63-76. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2018.26.63>
15. Runde C. Conflict Competence in the Workplace. *Employment Relations Today*. 2014; 40(4):25-31. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.21430>
16. Runde C.E., Flanagan T.A. Conflict Competent Leadership. *Leader to Leaders*. 2008; 2008(47):46-51. (In Eng.). DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.268>
17. Ukata Ph.F., Nmehielle E.L. Application of Conflict and Conflict Management Strategies in Educational Organizational Personnel Management. *Basic Research Journal of Education Research and Review*. 2020; 8(1):001-010. Available at: https://www.researchgate.net/publication/342834897_Application_of_conflict_and_conflict_management_strategies_in_educational_organizational_personnel_management (accessed 09.02.2021). (In Eng.)
18. Wagude J. Influence of Principals Age on Conflict Management Styles in Secondary Schools in Kisumu County Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2015; 4(5):105-112. Available at: <http://paper.researchbib.com/view/paper/44600> (accessed 11.01.2021). (In Eng.)
19. Schiff A. From Conflict Management to Multidimensional Conflict Resolution. *Strategic Assessment*. 2020; 23(4):140-152. Available at: <https://strategicassessment.inss.org.il/wp-content/uploads/2020/11/AmiraSchiff.pdf> (accessed 01.02.2021). (In Eng.)
20. Wong A., Wang X., Wang X., Tjosvold D. Ethical Leaders Manage Conflict to Develop Trust. *Leadership & Organization Development Journal*. 2020; 41(1):133-146. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0363>
21. Portoghese I., Galletta M., Leiter M., Finco G., d'Aloja E., Campagna M. Job Demand-Control-Support Latent Profiles and Their Relationships with Interpersonal Stressors, Job Burnout, and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020; 17(24):9430. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17249430>
22. Snodgrass L., Blunt R. The Value of Play for Conflict Management: A Case Study. *South African Journal of Education*. 2009; 29:53-67. Available at: <http://www.scielo.org.za/pdf/saje/v29n1/a04v29n1.pdf> (accessed 11.01.2021). (In Eng.)
23. McElroy T., Dickinson D.L., Levin I.P. Thinking about Decisions: An Integrative Approach of Person and Task Factors. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2020; 33(4):538-555. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1002/bdm.2175>
24. Iogolevich N. [Psychological Peculiarities of the Contemporary Management as a Requirement for Educating Specialists in the Sphere of Management]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Socialno-gumanitarnye nauki* = Bulletin of the South Ural State University. Series: Social Sciences and the Humanities. 2005; (7):159-163. (In Russ.)
25. Kletsina I., Ioffe E. The Norms of Female Behavior: Traditional and Contemporary Models. *Zhenshchina v rossiyskom obshchestve* = Woman in Russian Society. 2019; (3):72-90. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: <https://doi.org/10.21064/WinRS.2019.3.6>
26. Kudriavtseva E. Real and Fictitious Parts of the Managerial Capabilities of the Labor Actors. *Vestnik fakulteta upravleniya SPbGEU* = Bulletin of Faculty of Management of St. Petersburg State University of Economics. 2017; (1-2):481-485. Available at: http://vfu.unecon.ru/docs/chast_2.pdf (accessed 11.01.2021). (In Russ., abstract in Eng.)
27. Barrick M.R., Thurgood G.R., Smith T.A., Courtright S.H. A Model of Collective Organizational Engagement: Motivational Antecedents, Strategic Implementation as a Moderator, and Firm Level Performance. *Academy of Management Journal*. 2015; 58(1):111-135. (In Eng.) DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0227>

28. Manesis N., Vlachou E., Mitropoulou F. Greek Teachers' Perceptions about the Types and the Consequences of Conflicts within School Context. *European Journal of Educational Research*. 2019; 8(3):781-799. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.12973/eu-jer.8.3.781>

29. Valente S., Lourenço A., Németh Z. School Conflicts: Causes and Management Strategies in Classroom Relationships [Electronic resource]. 2020. (In Eng.) DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.95395>

30. Lu W., Wang J. The Influence of Conflict Management Styles on Relationship Quality: The Moderating Effect of the Level of Task Conflict. *International Journal of Project Management*. 2017; 35(8):1483-1494. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786317301990> (accessed 11.01.2021). (In Eng.)

Submitted 19.02.2021; approved after reviewing 22.03.2021; accepted for publication 29.03.2021.

About the authors:

Irina V. Serafimovich, Vice-Rector for Organizational and Methodological Work, Educational Development Institute (16 Bogdanovich St., Yaroslavl 150014, Russian Federation), Associate Professor of the Department of Pedagogy and Pedagogical Psychology, Yaroslavl State University (14 Sovetskaya St., Yaroslavl 150003, Russian Federation), Ph.D. (Psychol.), Associate Professor, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0740-5145>**, **Scopus ID: 57194214393**, **Researcher ID: I-5263-2015**, iserafimovich@yandex.ru

Natalia V. Shlyakhtina, Head of the Center for Educational Management, Educational Development Institute (16 Bogdanovich St., Yaroslavl 150014, Russian Federation), **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7655-2288>**, **Researcher ID: AAE-5187-2021**, shlyakhtinanv@gmail.com

Nadezhda I. Bobyleva, Associate Professor of the Center for Educational Management, Educational Development Institute (16 Bogdanovich St., Yaroslavl 150014, Russian Federation), Ph.D. (Biol.), Associate Professor, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7648-4636>**, **Scopus ID: 56950969900**, **Researcher ID: AAE-5375-2021**, n.bobylewa@mail.ru

Contribution of the authors:

I. V. Serafimovich – formulation of research conception; organization and conduct of research; statistical data processing; interpretation and critical analysis; scientific guidance.

N. V. Shlyakhtina – theoretical analysis of literature; revision of the text of the article; description of the research results; technical design of the list of bibliography; translation of the structural components into English; revision of the text.

N. I. Bobyleva – collection and processing primary materials; analysis and generalization of the data; writing the draft.

All authors have read and approved the final manuscript.