

**Москальова Алла Степанівна,**  
кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології управління  
Центрального інституту післядипломної педагогічної  
освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КРИЗ КЕРІВНИКАМИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

**Анотація.** Статтю присвячено вивченню основних підходів до поняття «особистісний потенціал» особистості. Розкрито значущість особистісного потенціалу управління та його ролі в подоланні професійної кризи керівником загальноосвітнього навчального закладу. Автором обґрунтовано модель особистісного потенціалу подолання професійної кризи керівниками ЗНЗ. Визначено зміст і структурні компоненти моделі, їх характеристику.

**Ключові слова:** криза, професійна криза, симптоми професійної кризи, професійна криза керівника ЗНЗ, особистісний потенціал, подолання професійних кризи.

**Москалёва Алла Степановна**

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КРИЗИСОВ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

**Аннотация.** Статья посвящена изучению основных подходов к понятию «личностный потенциал» личности. Раскрыта значимость личностного потенциала управленца и его роль в преодолении профессионального кризиса руководителем общеобразовательного учебного заведения. Автором обоснована модель личностного потенциала преодоления профессионального кризиса руководителями общеобразовательных учебных заведений. Определены содержание и структурные компоненты модели, дана их характеристика.

**Ключевые слова:** кризис, профессиональный кризис, симптомы профессионального кризиса, профессиональный кризис руководителя общеобразовательного учебного заведения, личностный потенциал, преодоление профессиональных кризисов.

**Alla Moskaljova**

## **PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE PERSONAL POTENTIAL TO OVERCOME PROFESSIONAL CRISES OF THE SECONDARY SCHOOLS MANAGERS**

**Abstract.** The article is devoted to the learning of basic approaches to the

*concept «personal potential» of the individual. Disclosed the value of personal potential of manager and his role in overcoming the crisis of the head of secondary educational institutions. The author substantiates the model of personal potential of overcoming of the professional crisis of the secondary schools heads. The content and the structural components of the model are defined, their characteristics are given.*

**Key words:** *crisis, professional crisis, symptoms of a professional crisis, professional crisis of a secondary school head, personal potential, overcome, overcoming professional crisis.*

### **Постановка проблеми**

Аналіз наукової літератури надав можливість виявити, що дослідження проблеми професійної кризи в різних галузях народного господарства загалом та в системі середньої освіти, зокрема, розглядалася лише деякими як зарубіжними (Е. Зеєр, Я. Мітіна Е. Симанюк), так і українськими науковцями (О. Бондарчук, Н. Воляннюк, Л. Карамушка, С. Максименко, Т. Титаренко тощо)<sup>17</sup>.

Що стосується дослідження психологічних особливостей особистісного потенціалу в подоланні професійних криз, то вони вивчені недостатньо.

**Актуальність проблеми дослідження.** Події, які відбуваються у сучасному світі, призводять до різноманітних трансформаційних змін: реформування в освіті, структурні зміни в самих освітніх організаціях тощо. Проте це не завжди позитивно впливає на учасників навчально-виховного процесу. Особливо це торкається керівників загальноосвітніх навчальних закладів, від ефективності діяльності яких залежить успішне здійснення управління у цілому та навчання, виховання, розвиток особистості людини, зокрема. Саме тому керівники загальноосвітніх навчальних закладів відчують подвійну відповідальність: а) збереження власного психологічного стану; б) підтримка учасників навчально-виховного процесу (учнів, учителів, батьків, членів адміністрацій, громадських організацій тощо). Виконання цього завдання можливе лише тоді, коли керівник може своєчасно відреагувати на всі життєві та професійні негаразди. Встановлено, що стан наявності особистісної кризи може впливати на стан виникнення та перебігу професійної кризи (Е. Зеєр, Є. Климов, А. Маркова Е. Пряжникова, Н. Пряжников тощо). Отож, постало питання віднайти ті потаємні резерви особистості керівника та розглянути їх психологічні особливості, що допомагають позбутися зайвих негативних наслідків.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій**

Аналіз наукової літератури виявив, що у наукових дослідженнях з вікової та педагогічної психології, соціальної психології, організаційної психології, психології управління досліджувалися питання, що висвітлювали окремі

---

<sup>17</sup> Москальова А. С. Підготовка керівників освітніх організацій до попередження професійних криз особистості: спецкурс / А. С. Москальова. — К., 2010. — 28 с.

аспекти зазначеної проблеми.

Вченими сутність поняття «професійна криза» трактується по-різному, як-то<sup>17</sup>:

- психічний стан людини, що характеризується суб'єктивними (внутрішніми) переживаннями стосовно неможливості реалізації двох професійно важливих мотивів — мотиву досягнення і потреби в досягненнях (Н. Пилипенко);

- явище в професійній діяльності, що призводить до деструкцій, деформацій структури особистості (Н. Голиков, О. Деркач, А. Маркова, В. Подвойский, Е. Руденский, Д. Трунов тощо);

- різка зміна вектора професійного розвитку суб'єкта діяльності (М. Варій, Н. Волянук, В. Ординський, Е. Симанюк тощо);

- «професійне вигорання» (Г. Абрамова, В. Бойко, О. Бондарчук, Н. Водоп'янова, Т. Зайчикова, Е. Ільїн, Л. Карамушка, С. Максименко, Т. Форманюк, Е. Aronson, Е. Hartman, С. Maslach тощо);

- переживання професійних проблем, що усвідомлюються як професійні перешкоди, які виникають внаслідок блокування можливості досягнення професійних цілей, що мають життєзначущий, особистісний сенс для управлінця (А. Москальова)<sup>17</sup>.

**Мета і завдання дослідження.** Виходячи з актуальності проблеми та її недостатньої розробки, **метою** дослідження є розроблення моделі та складових особистісного потенціалу подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів.

### Виклад основного матеріалу

Досліджуючи цю проблематику, варто було б розкрити поняття «потенціал» та «особистісний потенціал».

У науковій літературі поняття «потенціал» (від лат. *potentia* — сила) розглядається як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для розв'язання будь-якого завдання у досягненні певної мети<sup>8</sup>.

Виявлено, що вивченню цієї проблеми присвячували свої наукові праці Г. Костюк, С. Максименко, С. Рубінштейн, Д. Леонтьєв. Основною ідеєю в їх дослідженнях постало питання про можливість невикористаних психічних резервів, здатних актуалізуватися під впливом певних умов<sup>11</sup>.

У психології майже тотожним цьому терміну розглядається поняття «ресурс». За визначенням, яке подано в «Тлумачному словнику російської мови»<sup>19</sup>, це:

---

<sup>17</sup> Москальова А. С. Підготовка керівників освітніх організацій до попередження професійних криз особистості: спецкурс / А. С. Москальова. — К., 2010. — 28 с.

<sup>8</sup> Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. — К. : НАДУ, 2010. — 820 с. — С. 550.

<sup>11</sup> Корисні поради для керівника НЗ з управління персоналом [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://repetska.jimdo.com>, с. 78

<sup>19</sup> Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов. — М. : Мир и образование – Оникс, 2010. — 736 с. — С. 677.

1. Запаси, джерела чого-небудь; 2. Засіб, до якого звертаються при необхідності<sup>22</sup>. Поняття ресурсу в психології має багато аспектів: когнітивний ресурс<sup>5</sup>; інтелектуальний ресурс<sup>26</sup>; ресурси саморегуляції<sup>22</sup> тощо.

У науковій літературі існують різноманітні підходи щодо вивчення поняття «потенціал»<sup>21; 25</sup>:

- акмеологічний підхід відображає сутність двох загальних законів: а) самовираження особистості в професії; б) особистісно-професійного розвитку і множення особистісного потенціалу (А. Деркач)<sup>21; 25</sup>;

- як психологічний феномен — інтегрально описуються мотиви і здібності особистості<sup>16</sup>; як сукупність засобів, можливостей, насамперед внутрішніх, які є приховані, потенційні і можуть проявитися при певних умовах<sup>21; 25</sup>;

- в гуманістичній психології — це розвиток особистості, що пов'язаний з реалізацією її можливостей, здібностей;

- за діяльнісним підходом — потенціал розглядається в сукупності діяльності особистості в різних соціальних сферах (Б. Ананьєв, Д. Леонт'єв, С. Рубінштейн, Д. Узнадзе та ін.)<sup>21</sup>;

- за соціологічним підходом — звертається увага на сукупність духовних і матеріальних можливостей, які розглядаються як внутрішній набуток особистості, спрямований на досягнення певних цілей<sup>21; 25</sup>.

А. Хисамов<sup>25</sup>, підтверджуючи важливість соціального потенціалу, наголошує на унікальності цього феномену та вказує на те, що він властивий як особистості (у внутрішньому ракурсі), так і суспільству загалом. Навіть виокремлює субпотенціали соціального потенціалу, які змальовують можливість людини долати життєві негаразди та досягати успіхів. Такими ознаками особистості є: інноваційно-творчі характеристики людини, які вказують, що людина є ініціативною, кмітливою, що допомагає творчо підходити до виконання виробничих завдань; професійно-кваліфікаційні (сукупність умінь і навичок), які використовуються в діяльності; духовно-моральні, які вказують на дотримання моральних норм і принципів, які допомагають у побудові доброзичливих стосунків в суспільстві; інтелектуальні — вказують рівень знань та творчих талантів, що в сукупності визначає рівень

---

<sup>22</sup> Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред. А. Л. Журавлёва, Е. А. Сергиенко. — М. : Ин-т психологии РАН, 2011. — 512 с. — (Серия «Психология социальных явлений»).

<sup>5</sup> Дружинин В. Н. Психология общих способностей / В. Н. Дружинин. — СПб. : Питер, 1999. — 368 с.

<sup>26</sup> Холодная М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума / М. А. Холодная. — М. : Пер Сэ, 2002. — 384 с.

<sup>22</sup> Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред. А. Л. Журавлёва, Е. А. Сергиенко. — М. : Ин-т психологии РАН, 2011. — 512 с. — (Серия «Психология социальных явлений»).

<sup>21</sup> Ситнік С. В. Особистісний потенціал як умова професійної взаємодії / С. В. Ситнік // Вісник Одеського національного ун-ту імені І. І. Мечнікова. — Одеса, 2012. — Т. 17. — Вип. 8(20). — С. 168–176. — (Серія «Психологія»).

<sup>25</sup> Хисамов А. Р. Личностный потенциал современной молодежи: основные понятия и компоненты структуры / А. Р. Хисамов // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 5/6. — С. 1339–1342.

<sup>16</sup> Марков В. Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация : дис. .... д-ра психол. наук : 19.00.13 / В. Н. Марков. — М., 2004. — 453 с.

професіоналізму і компетентності людини в суспільстві; психосоматичні, які поєднують у собі як духовні, так і фізичні можливості, які реалізуються з метою задоволення життєвих потреб особистості<sup>18</sup>.

Хоча поняття «потенціал» використовував у своїх творах ще давньогрецький філософ Аристотель, який визначав це слово як внутрішню силу, що здатна втілитись у реальність завдяки людській активності<sup>21</sup>, проте, поняття особистісного потенціалу особистості запровадив у своїх дослідженнях Д. Леонтьєв, який, акцентуючи увагу на проявах системокомплексів особистісних ресурсів, зазначає, що реалізуються вони залежно від наявної ситуації<sup>3; 7; 12; 13; 21</sup>. Окрім цього, автор наголошує, що «особистий потенціал є інтегральною характеристикою рівня особистісної зрілості. Формою прояву є феномен самодетермінації особистості, який допомагає особистості діяти відносно вільно як від внутрішніх, так і від зовнішніх умов. Особистісний потенціал відображає міру подолання особистістю заданих обставин, в кінцевому рахунку подолання особистістю самої себе, а також певною мірою тих зусиль, які допомагають працювати як над собою, так і над обставинами свого життя»<sup>13; 21</sup>. Також, на думку автора, психологічний потенціал тісно пов'язаний з поняттям «життєстійкість» (*hardiness*), яке також асоціюється із системою переконань, настанов на контроль за подіями, на прийнятті викликів і ризиків на протидію відчуттю безсилля або намагання до безпеки<sup>22; 27</sup>.

Також у своїх дослідженнях С. Ситнік зазначає, що у психологічній науці особистісний потенціал розглядається поряд з потенціалами: психофізіологічний, трудовий, інтелектуальний (В. Шуванов, А. Деркач, Е. Селезньова, Д. Сервон, Дж. Капрарі, В. М. Марков), самовизначення, самореалізації (Д. Леонтьєв), організаційний (Ю. Ємельянов), професійний (И. Маноха), творчий та комунікативний (Л. Орбан-Лембрик), духовний (Д. Паригін) та ін.<sup>21</sup>

Виокремлено низку авторів, які розглядали структурні компоненти особистісного компонента.

---

<sup>18</sup> Нугаев М. А. Базовая модель качества социального потенциала региона / М. А. Нугаев. — Казань : Казан. гос. энерг. ун-т, 2009. — С. 4.

<sup>21</sup> Ситнік С. В. Особистісний потенціал як умова професійної взаємодії / С. В. Ситнік // Вісник Одеського національного ун-ту імені І. І. Мечнікова. — Одеса, 2012. — Т. 17. — Вип. 8(20). — С. 168–176. — (Серія «Психологія»).

<sup>3</sup> Белкова И. Личностный потенциал как психолого-педагогическая проблема [электронный ресурс] / И. Белкова, М. Непомнящая; Лесосибирский пед. ин-т. — Лесосибирск. — Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2013/Psihologia/9\\_122036.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Psihologia/9_122036.doc.htm)

<sup>7</sup> Ефанова М. И. Самореализационный потенциал и психологическая готовность психолога к осуществлению профессиональной деятельности : материалы Междунар. науч.-практ. конф. ; под ред. Л. С. Колмогоровой, Ю. В. Трофимовой. — Барнаул : АлтГПА, 2009. — 406 с.

<sup>12</sup> Леонтьев Д. А. Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации / Д. А. Леонтьев // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ им. М. В. Ломоносова : под ред. Б. С. Братуся, Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2002. — С. 56–65.

<sup>13</sup> Леонтьев Д. А. Возможности эмпирического исследования личностного потенциала / Д. А. Леонтьев, Е. Ю. Мандрикова, Е. Осин [и др.] // Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития современной России : материалы межрег. науч.-практ. конф. — М., 2005. — С. 259–260.

<sup>22</sup> Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред. А. Л. Журавлёва, Е. А. Сергиенко. — М. : Ин-т психологии РАН, 2011. — 512 с. — (Серия «Психология социальных явлений»).

<sup>27</sup> Maddi S. R. Creating Meaning Through Making Decisions / S. R. Maddi // The Human Search for Meaning ; Ed. By P. T. P. Wong / P. S. Fry. — Mahwah Lawrence Erlbaum, 1998. — P. 1–25.

Цікавими є дослідження авторів<sup>3</sup>, де особистісний потенціал, розглядається через характеристику певних структурних компонентів, а саме: пізнавального (як сфера пошуку істини), морального (як сфера пошуку добра) та естетичного (як сфера пошуку краси). Також до основних властивостей потенціалу, на думку авторів, можна віднести: щільність як насиченість значної кількості цінностей, що збагачують потенціал людини; силу як енергію, з якою людина поширює свій потенціал; стійкість як сталість і протидія зовнішніх несприятливих впливів; системність як упорядкованість зв'язків між складовими потенціалу; продуктивність як активність людини в досягненні поставлених цілей; індивідуальність як вміння індивіда здійснювати саморозвиток і знаходити адекватні способи самореалізації свого потенціалу<sup>7</sup>.

Дещо іншу структуру особистісного потенціалу надає В. Соколов<sup>25</sup>:

- професійний потенціал (знання, уміння і навички, які надають характеристику професіоналізму людини);
- потенціал працездатності (здатність індивіду до виробничої діяльності);
- навчальний (інтелектуальні здібності індивіду);
- творчий потенціал (здатність індивіда до творчої самореалізації);
- духовний потенціал (морально-ціннісні якості).

Так Н. Тавтилова, проаналізувавши дослідження щодо особистісного потенціалу різними вченими, виокремила різноманітні підходи щодо вивчення структурних компонентів означеної проблематики<sup>23</sup> (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Основні підходи науковців щодо виокремлення структурних компонентів особистісного потенціалу особистості (за Н. Тавтиловою)**

Основні підходи	Основні ідеї розподілу компонентів	Представники
1	2	3
Акмеологічний підхід	Виокремлено: <ul style="list-style-type: none"> <li>• «потенційне» особистості (здібності, професійно-обумовлені професійно важливі якості, позитивні спадкові фактори тощо);</li> <li>• система постійно відновлюваних ресурсів (інтелектуальних, психологічних, вольових)</li> </ul>	В. Марков, Н. Тавтилова <sup>16; 23</sup>

<sup>3</sup> Белкова И. Личностный потенциал как психолого-педагогическая проблема [электронный ресурс] / И. Белкова, М. Непомнящая; Лесосибирский пед. ин-т. — Лесосибирск. — Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2013/Psihologia/9\\_122036.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Psihologia/9_122036.doc.htm)

<sup>7</sup> Ефанова М. И. Самореализационный потенциал и психологическая готовность психолога к осуществлению профессиональной деятельности: материалы Междунар. науч.-практ. конф.; под ред. Л. С. Колмогоровой, Ю. В. Трофимовой. — Барнаул: АлтГПА, 2009. — 406 с.

<sup>25</sup> Хисамов А. Р. Личностный потенциал современной молодежи: основные понятия и компоненты структуры / А. Р. Хисамов // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 5/6. — С. 1339–1342.

<sup>23</sup> Тавтилова Н. Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н. Н. Тавтилова // Психология в России и за рубежом: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г.). — СПб.: Реноме, 2013. — С. 98–103.

<sup>16</sup> Марков В. Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация: дис. .... д-ра психол. наук: 19.00.13 / В. Н. Марков. — М., 2004. — 453 с.

Продовження таблиці 1

1	2	3
Адаптаційний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>• особистісний потенціал обіймає такі сфери, як психологічні особливості людини, які вказують на ефективність адаптації і вірогідність збереження професійного здоров'я фахівця. Характеризується психічною стійкістю, самооцінкою, рівнем конфліктності, моральними якостями, орієнтацією на норми поведінки</li> </ul>	А. Маклаков <sup>14</sup>
Організаційний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виокремлено структуру особистісного потенціалу, яка містить автономну каузальну орієнтацію, як прояв феномену самодетермінації особистості, життєстійкість, толерантність до невизначеності, наявність часової перспективи, здатність здійснювати особистісний вибір</li> </ul>	Е. Мандрикова <sup>16</sup>
Управлінський підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сукупність соціальних елементів, які впливають на економічну діяльність людини у межах морально-етичних та правових норм суспільства. До них віднесено такі якості особистості: мораль, партнерство, суперництво, тип спілкування, конфліктність, мистецтво та техніка переговорів<sup>7</sup>.</li> <li>• Наявність індивідуальних якостей керівників, які допомагають здійснювати управлінську діяльність:</li> <li>• інтелект (до речі, автори вказують, що рівень розвитку його має бути не на високому рівні, тоді це сприяє ефективнішому вирішенню складних проблем);</li> <li>• ініціатива та ділова активність, де цінуються такі діяльнісні якості, як самостійність та кмітливність; упевненість в собі (пов'язують із високою самооцінкою компетентності та високим рівнем домагань);</li> <li>• «фактор гелікоптера», який описує здатність особистості сприймати ситуації у загальному вигляді, а не частково<sup>24</sup></li> </ul>	А. Егоршин, А. Урбанович <sup>7; 24</sup>

<sup>14</sup> Маклаков А. Г. Основы психологического обеспечения профессионального здоровья военнослужащих : автореф. дис. на соискание учен. степ. д-ра психол. наук / А. Г. Маклаков. — СПб. : СПбГУ, 1996. — 37 с.

<sup>16</sup> Марков В. Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация : дис. .... д-ра психол. наук : 19.00.13 / В. Н. Марков. — М., 2004. — 453 с.

<sup>7</sup> Ефанова М. И. Самореализационный потенциал и психологическая готовность психолога к осуществлению профессиональной деятельности : материалы Междунар. науч.-практ. конф. ; под ред. Л. С. Колмогоровой, Ю. В. Трофимовой. — Барнаул : АлтГПА, 2009. — 406 с.

<sup>24</sup> Урбанович А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович. — Минск : Харвест, 2007. — 640 с.

Сама автор особистісний потенціал визначає як інтегральне поняття, яке містить психологічні якості особистості, що актуалізуються при певних умовах у професійній діяльності.

Е. Петрова вказала на відмінності між цими схожими поняттями, які полягають в тому, що дія ресурсу усвідомлюється, тоді як потенціал може не усвідомлюватися та характеризуватися із особливостями здоров'я<sup>22</sup>.

Заслужують на увагу дослідження А. Павлової щодо поняття «професійно-особистісний потенціал робітника», який характеризується здатністю до саморозуміння, самопрогнозування та саморозвитку, що вказує на творчу активність робітників<sup>20</sup>.

Також над цією проблематикою працював Г. Зараковський, який виділив індивідуальні якості психологічного потенціалу працівників, а саме: *векторна активність*, яка розкриває спрямованість особистості, її потреби, мотиви, цілі діяльності; *ергічна активність* (от греч. *ergon* — работа): ініціативність, енергійність, рівень працездатності; *інтелект та креативність*: розумові здібності, уява, інтуїція; *регулятивні якості*: самооцінка, намагання до саморозвитку, здатність до планування своєї діяльності, воля, самодисципліна, здатність до ризику, стійкість до стресу; *соціоутворювальні здібності*: ціннісні орієнтації, нормативність поведінки, здатність до прийняття соціальної ролі, комунікабельність, здатність до співпереживання, рефлексії<sup>9; 23</sup>.

Поряд з цим, цікавими є дослідження Н. Тавтілової, В. Маркова, які виокремлюють певні суперечності в управлінській діяльності керівника, а саме між<sup>9; 16; 23</sup>.

- намаганням особистості максимально реалізувати свій потенціал у професійній діяльності та наявністю необхідного «запасу» внутрішніх ресурсів щодо подолання складних життєвих труднощів;
- вимогами професії до управлінця та її можливостями;
- зовнішніми об'єктивними вимогами до особистості та внутрішніми особистісними якостями, які розглядаються, як розбіжності між бажаннями та можливостями управлінця<sup>8</sup>.

---

<sup>22</sup> Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред. А. Л. Журавлёва, Е. А. Сергиенко. — М. : Ин-т психологии РАН, 2011. — 512 с. — (Серия «Психология социальных явлений»).

<sup>20</sup> Павлова А. М. Профессионально-личностный потенциал специалиста: феномен и понятие / А. М. Павлова // Ежегодник Российского психологического общества : материалы III Всерос. съезда психологов (25–28 июня 2003 г.). — СПб., 2003. — Т. 6. — С. 207.

<sup>9</sup> Зараковский Г. М. Психолого-физиологическое содержание деятельности оператора / Г. М. Зараковский, В. И. Медведев // Инженерная психология: теория, методология, практическое применение. — М. : Наука, 1977. — С. 31–55

<sup>23</sup> Тавтилова Н. Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н. Н. Тавтилова // Психология в России и за рубежом : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г.). — СПб. : Реноме, 2013. — С. 98–103.

<sup>16</sup> Марков В. Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация : дис. .... д-ра психол. наук : 19.00.13 / В. Н. Марков. — М., 2004. — 453 с.

<sup>8</sup> Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. — К. : НАДУ, 2010. — 820 с.

Для нашого дослідження є цікавим висновок І. Белкова про те, що<sup>3</sup>:

- існує взаємозв'язок між здатністю людини долати життєві події та використанням ресурсної бази для побудови послідовності дій;
- особистісний потенціал — невіддільна складова особистості, яка є основним вектором напряму розвитку, її стрижнем; вказує на базову, індивідуальну характеристику особистості, яка є прихованою, та реалізується за певних умов;
- специфічною формою прояву особистісного потенціалу є подолання особистістю несприятливих умов її розвитку.

Тобто, така характеристика дає впевненість у тому, що будь-яку життєву ситуацію можна подолати завдяки внутрішнім резервам особистості, які проявляються тоді, коли цього потребує критична ситуація<sup>3</sup>.

Беручи до уваги вищезазначені дослідження і враховуючи специфіку управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, *особистісний потенціал управлінця* розглядається як інтегральна якість, що визначає здатність до активізації внутрішніх ресурсів (індивідуально-психологічних властивостей, станів, здібностей, мотивів), що дають змогу розв'язувати актуальні завдання управлінської діяльності та сприяють досягненню професійних цілей, які мають життєзначущий, особистісний смисл для керівника.

*Модель особистісного потенціалу* подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів є складним, багатоаспектним новоутворенням, яке полягає в активізації внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов щодо сприяння усуненню перешкод для досягнення мети організації. Ми підтримуємо думку К. Кожевникової, що особистісний потенціал «включений у процес подолання через мотиваційний, когнітивний, рефлексивний та поведінковий компоненти особистості як суб'єкта, який намагається подолати важкі життєві ситуації»<sup>10</sup>.

Модель особистісного потенціалу подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів містить структурні компоненти, які нами були виділені у три сфери функціонування: когнітивну, афективну та конативну (табл. 2).

---

<sup>3</sup> Белкова И. Личностный потенциал как психолого-педагогическая проблема [электронный ресурс] / И. Белкова, М. Непомнящая; Лесосибирский пед. ин-т. — Лесосибирск. — Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2013/Psihologia/9\\_122036.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Psihologia/9_122036.doc.htm)

<sup>10</sup> Кожевникова К. Ю. Личные ресурсы преодоления ситуации социально-экономической депривации : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. психол. наук : 19.00.01 «Общая психология, психология личности и история психологии» / Е. Ю. Кожевникова. — Краснодар, 2006.

**Модель подолання професійних криз керівниками  
загальноосвітніх навчальних закладів**

Складові особистісного потенціалу	Симптоми професійних криз	Характеристика особистісного потенціалу	Психологічна компетентність подолання професійних криз
Когнітивний компонент	Когнітивний дисонанс	Здатність до пізнавально-аналітичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання щодо подолання криз, професійних криз;</li> <li>• розуміння кризових процесів та соціально-психологічних факторів, що впливають на розвиток професійних криз управлінців</li> </ul>
Афективний компонент	Стрес, криза, фрустрація	Здатність до стресостійкості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опанування труднощами, що виникають під час професійних криз;</li> <li>• конструктивне емоційне переживання професійних труднощів (емоційна стійкість, стриманість, толерантність до невизначеності тощо)</li> </ul>
Конативний компонент	Конфліктність	Попередження конфліктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність до конструктивного розв'язання складних виробничих завдань;</li> <li>• розв'язання виробничих завдань тощо</li> </ul>

Зупинимось більш детально на характеристиці когнітивного компонента особистісного потенціалу подолання професійних криз.

*Когнітивний компонент особистісного потенціалу подолання професійних криз* полягає у розумінні та знанні сутності понять «криза», «професійна криза», «професійна криза керівників загальноосвітнього навчального закладу»; здатність до пізнавально-аналітичної діяльності; схильність до ефективного подолання професійних криз. Отримання таких знань допоможе керівникам позбутися ситуації виникнення «когнітивного дисонансу», який заважає керівникам перебудувувати власну смислову систему на розуміння інформації щодо професійних криз.

В основу вибору стратегії подолання було обрано особливості особистісного потенціалу на рівні когнітивного ресурсу, який може полягати в інтелектуальній

продуктивності<sup>5</sup>. Процес «когнітивного оцінювання»<sup>1;4</sup>, де враховується оцінка особливостей як негативних, так і позитивних ситуацій, для того щоб виявити наявну причину того, що відбувається. Як вважають автори, об'єктом когнітивного оцінювання також виступають здібності та можливості людини, її функціонально-енергетичні резерви, вірогідність отримання соціальної підтримки, наявність відповідного життєвого досвіду та можливості його використання в певній ситуації. Опираючись на думку Л. Анциферової, можна відмітити, що від рівня розвитку механізму когнітивного оцінювання, його гнучкості, від можливості людини з різних поглядів розглядати важку ситуацію і застосовувати прийоми переоцінки, залежить правильний вибір конкретної стратегії подолання травматичної події. Опираючись на думку авторів, ми також вважаємо, що як тільки керівник ухвалює рішення про можливість позитивної зміни важкої ситуації, суб'єкт починає формувати її як проблему. Продовжуючи цю тематику, М. Холодна пропонує в системі психічних ресурсів використовувати когнітивний контроль, який виявляється в індивідуально-своєрідних засобах оцінки, аналізу, розумінні й інтерпретації подій, які відбуваються<sup>26</sup>.

Можна зазначити, що ефективним результатом щодо когнітивного компонента особистісного потенціалу подолання професійних криз буде вважатися здатність до ефективної пізнавально-аналітичної діяльності керівників в умовах змін.

*Афективний компонент особистісного потенціалу подолання професійних криз* характеризується стресостійкістю, стійкістю до невдач, позитивним ставленням до діяльності підлеглих. Наявністю регулятивних якостей, які представлені: адекватною самооцінкою, намаганням до саморозвитку, здатністю до планування своєї діяльності, стійкістю до стресу.

Позитивним результатом афективного компонента особистісного потенціалу подолання професійних криз вважатиметься здатність до вдалого попередження стресових станів керівниками; емоційна стабільність та стресостійкість, а також інтегрованість й ієрархічність мотиваційних тенденцій.

*Поведінковий компонент особистісного потенціалу подолання професійних криз* надає можливість ефективно долати конфліктні ситуації, позитивно розв'язувати складні виробничі й управлінські ситуації. Характеризується такими ознаками, що впливають на перебіг процесів саморегуляції: сила мотивації, реалістичність, емоційна стійкість, ситуативна незалежність тощо. Завдяки наявності оптимістичної активності здатності включати механізми інтрапсихічної адаптації особистості, пластичності,

---

<sup>5</sup> Дружинин В. Н. Психология общих способностей / В. Н. Дружинин. — СПб. : Питер, 1999. — 368 с.

<sup>1</sup> Анциферова Л. И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование жизненных ситуаций и психологическая защита / Л. И. Анциферова // Психологический журнал. — 1994. — Т. 15. — № 1. — С. 3–18.

<sup>4</sup> Варбан Є. О. Стратегії подолання життєвих криз в юнацькому віці : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / Є. О. Варбан. — К., 2009. — 25 с.

<sup>26</sup> Холодная М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума / М. А. Холодная. — М. : Пер Сэ, 2002. — 384 с.

наявності стратегій подолання (орієнтації на нове, інтенції на розвиток, самоконтроль, знаходження стратегій розв'язання конфліктів, відкритості світу тощо), самодисципліні, здатності до ризику, керівнику вдається грамотно організувати управлінську діяльність, розв'язувати конфліктні ситуації, виконувати складні виробничі завдання. Переважання таких властивостей особистості, що впливають на перебіг процесів — саморегуляції, співробітництва, компромісу — сприятиме не тільки ефективній діяльності та безконфліктному співіснуванню, а й суцільному подоланню професійних криз.

Використання особистісного потенціалу під час подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів потребує досконалого дослідження. Варто відмітити, що проблема подолання в психології не має загально визнаної класифікації різновидів подолання, одні говорять про типи (форми) подолання (Т. Крюкова, А. Налчаджан), другі — про способи, прийоми (Л. Регуш), треті — про стилі (Д. Леонтьєв, О. Лібіна), четверті — про техніки (Л. Анциферова, О. Прохоров), п'яті — про стратегії (Л. Виноградова, Н. Волянюк, Т. Крюкова, С. Нартова-Бочавер)<sup>4</sup>. Так, зарубіжні психологи розглядають поняття «психологічне подолання» та виокремлюють три підходи до його розуміння: як спосіб психологічного захисту; як якість особистості; як динамічний процес у межах когнітивного підходу. Деякі автори (Є. Варбан, П. Лушин), виділяють «стратегії подолання життєвих криз, що базуються на спрямованості поведінки людини на смисло — та цілеутворення, самовдосконалення, активні практичні дії щодо усунення ситуації, ігнорування та пошук допомоги у інших людей»<sup>4</sup>.

Отже, психологічна компетентність керівників щодо подолання професійних криз є сукупність психологічних знань, умінь і навичок, мотивів та особистісних якостей, які допомагають фахівцю орієнтуватися в складних, напружених професійних ситуаціях, пережити перешкоди для досягнення особистісно значущих професійних цілей, застосовувати конструктивні стратегії поведінки з метою виходу із ситуації професійної кризи тощо.

Виявлено психологічні детермінанти особистісного потенціалу як особистості, так і управлінця. З'ясовано взаємозв'язок між здатністю людини долати життєві події та можливістю використовувати особистісні потенціальні можливості управлінцями для подолання як складних виробничих ситуацій, так і професійних криз.

## Висновки

До основних здобутків проведеного дослідження віднесено: виокремлення психологічних особливостей особистісного потенціалу щодо подолання професійних криз особистості; розширення уявлень про зміст та сутність особистісного потенціалу особистості загалом та особистісного потенціалу подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів; обґрунтування моделі

---

<sup>4</sup> Варбан Є. О. Стратегії подолання життєвих криз в юнацькому віці : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / Є. О. Варбан. — К., 2009. — 25 с.

особистісного потенціалу подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Беручи до уваги той факт, що особистісний потенціал розглядається як інтегральна якість, вважаємо за необхідне в перспективі подальших досліджень розробити методіку дослідження особистісного потенціалу щодо подолання професійних криз.

### **Список використаних джерел**

1. Анцыферова Л. И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование жизненных ситуаций и психологическая защита / Л. И. Анцыферова // Психологический журнал. — 1994. — Т. 15. — № 1. — С. 3–18.
2. Аристотель. Сочинения в 4-х т. / Аристотель. — М. : Мысль, 1975. — Т. 1. — С. 348.
3. Белкова И. Личностный потенциал как психолого-педагогическая проблема [электронный ресурс] / И. Белкова, М. Непомнящая ; Лесосибирский пед. ин-т. — Лесосибирск. — Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2013/Psihologia/9\\_122036.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Psihologia/9_122036.doc.htm)
4. Варбан Є. О. Стратегії подолання життєвих криз в юнацькому віці : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / Є. О. Варбан. — К., 2009. — 25 с.
5. Дружинин В. Н. Психология общих способностей / В. Н. Дружинин. — СПб. : Питер, 1999. — 368 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов / А. П. Егоршин. — Н. Новгород : НИМБ, 2007. — С. 675.
7. Ефанова М. И. Самореализационный потенциал и психологическая готовность психолога к осуществлению профессиональной деятельности : материалы Междунар. науч.-практ. конф. ; под ред. Л. С. Колмогоровой, Ю. В. Трофимовой. — Барнаул : АлтГПА, 2009. — 406 с.
8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. — К. : НАДУ, 2010. — 820 с.
9. Зараковский Г. М. Психолого-физиологическое содержание деятельности оператора / Г. М. Зараковский, В. И. Медведев // Инженерная психология: теория, методология, практическое применение. — М. : Наука, 1977. — С. 31–55.
10. Кожевникова К. Ю. Личные ресурсы преодоления ситуации социально-экономической депривации : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. психол. наук : 19.00.01 «Общая психология, психология личности и история психологии» / Е. Ю. Кожевникова. — Краснодар, 2006.
11. Корисні поради для керівника НЗ з управління персоналом [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://repetska.jimdo.com>, с. 78

12. Леонтьев Д. А. Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации / Д. А. Леонтьев // Ученые записки кафедры общей психологии МГУ им. М. В. Ломоносова : под ред. Б. С. Братуся, Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2002. — С. 56–65.
13. Леонтьев Д. А. Возможности эмпирического исследования личностного потенциала / Д. А. Леонтьев, Е. Ю. Мандрикова, Е. Осин [и др.] // Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития современной России : материалы межрег. науч.-практ. конф. — М., 2005. — С. 259–260.
14. Маклаков А. Г. Основы психологического обеспечения профессионального здоровья военнослужащих : автореф. дис. на соискание учен. степ. д-ра психол. наук / А. Г. Маклаков. — СПб. : СПбГУ, 1996. — 37 с.
15. Мандрикова Е. Ю. Личностный потенциал в организационном контексте / Е. Ю. Мандрикова // Личностный потенциал. Структура и диагностика ; под ред. Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2011. — 469 с.
16. Марков В. Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация : дис. .... д-ра психол. наук : 19.00.13 / В. Н. Марков. — М., 2004. — 453 с.
17. Москальова А. С. Підготовка керівників освітніх організацій до попередження професійних криз особистості: спецкурс / А. С. Москальова. — К., 2010. — 28 с.
18. Нугаев М. А. Базовая модель качества социального потенциала региона / М. А. Нугаев. — Казань : Казан. гос. энерг. ун-т, 2009. — С. 4.
19. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов. — М. : Мир и образование – Оникс 2010. — 736 с.
20. Павлова А. М. Профессионально-личностный потенциал специалиста: феномен и понятие / А. М. Павлова // Ежегодник Российского психологического общества : материалы III Всерос. съезда психологов (25–28 июня 2003 г.). — СПб., 2003. — Т. 6. — С. 207–210.
21. Ситнік С. В. Особистісний потенціал як умова професійної взаємодії / С. В. Ситнік // Вісник Одеського національного ун-ту імені І. І. Мечнікова. — Одеса, 2012. — Т. 17. — Вип. 8(20). — С. 168–176. — (Серія «Психологія»).
22. Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред. А. Л. Журавлёва, Е. А. Сергиенко. — М. : Ин-т психологии РАН, 2011. — 512 с. — (Серия «Психология социальных явлений»).
23. Тавтилова Н. Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии / Н. Н. Тавтилова // Психология в России и за рубежом : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г.). — СПб. : Реноме, 2013. — С. 98–103.
24. Урбанович А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович. — Минск : Харвест, 2007. — 640 с.
25. Хисамов А. Р. Личностный потенциал современной молодежи: основные понятия и компоненты структуры / А. Р. Хисамов // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 5/6. — С. 1339–1342.

26. Холодная М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума / М. А. Холодная. — М. : Пер Сэ, 2002. — 384 с.

27. Maddi S. R. Creating Meaning Through Making Decisions / S. R. Maddi // The Human Search for Meaning; Ed. By P.T.P Wongi P.S. Fry. — Mahwah Lawrence Erlbaum, 1998. — P. 1–25.

**Alla Moskaljova**

**PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE PERSONAL  
POTENTIAL TO OVERCOME PROFESSIONAL CRISES  
OF THE SECONDARY SCHOOLS MANAGERS**

The article describes the main approaches of the scientists concerning the study of the concept «the personal potential» of the individual. Revealed a special attention of the scientists to this psychological phenomenon, especially in the aspect of overcoming the professional crises. Disclosed the value of the personal potential of the manager and his role in overcoming the crisis professional of the secondary schools heads.

The author examines the personal potential of the manager as an integral quality, that defines the ability to activate interior resources (individual psychological properties, abilities, motives), which allow to solve the actual problems of management activities and contribute to the achievement of the professional goals, that have itsname, personal meaning for the leader.

The author substantiates the model of the personal potential of overcoming of the professional crisis of the secondary school heads, which is a complex, multidimensional neoformation, wpat is in the activation of the internal resources and the external conditions to promote the elimination of obstacles to the achievement of the goals of the organization. It contains the structural components that were allocated in three functioning areas: cognitive, affective and conative. Given their characteristics.

Thus, the main achievements of this study include: the selection of the psychological features of the personal potential to the overcoming of the professional crises of the personality; expansion of the views about the content and the essence of the personal potential in general and the personal potential to overcome professional crises of the secondary schools managers; the justification of the model of the personal potential to overcome professional crises of the secondary schools managers.