

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК [37.07.014.62:005.32-047.64]«20»
DOI: 10.37026/2520-6427-2025-121-1-3-9

Ірина МИЩИШИН,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри загальної педагогіки
та педагогіки вищої школи
Львівського національного університету
імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0003-2740-8092
e-mail: iryna.myshchyslyn@lnu.edu.ua

Христина КАЛАГУРКА,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри загальної педагогіки
та педагогіки вищої школи
Львівського національного університету
імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0003-3179-4694
e-mail: khrystyna.kalahurka@lnu.edu.ua

Марія КРИВА,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри загальної педагогіки
та педагогіки вищої школи
Львівського національного університету
імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-7224-570X
e-mail: mariya.kryva@lnu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Стаття присвячена аналізу процесу управління мотивацією вчителів керівником закладу освіти в сучасних умовах суспільної нестабільності та високої психоемоційної напруги. Представлено висновки поведінкових та змістових теорій розвитку мотивації. Проаналізовано сутність внутрішньої та зовнішньої мотивації діяльності педагогів, визначено більшу ефективність внутрішньої порівняно із зовнішньою.

Встановлено зв'язок між сприйняттям учителями елементів безпечного і сприятливого шкільного клімату та їхньою мотивацією й самооцінкою, залежність мотивації від якості командної роботи, від ступеня професійної свободи та автономії, відчуття фахової ефективності вчителя, а також від стилю управлінської діяльності керівника. Наголошено, що

основними мотивами діяльності педагогів в умовах війни є задоволення від процесу і результатів праці та можливість самореалізації в цій діяльності. Визначено, що для успішного управління мотивацією вчителів керівнику необхідні такі якості, як експертність, емпатія, ентузіазм і комунікабельність. З'ясовано залежність ефективності роботи від виміру мотиваційної напруги, зростання якої до певної межі має стимулюючу дію, а далі набуває деструктивного характеру. Управління професійною мотивацією педагогів в умовах суспільної нестабільності й трансформації освітнього середовища вимагає від керівника закладу значних зусиль і творчих підходів.

Ключові слова: управління, керівник закладу освіти, професійна мотивація педагогів, управління мотивацією педагогів.

Iryna MYSHCHYSHYN,
*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor Department
of General Pedagogy and Pedagogy of Higher Education
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2740-8092
e-mail: iryna.myshchyshyn@lnu.edu.ua*

Khrystyna KALAHURKA,
*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor Department
of General Pedagogy and Pedagogy of Higher Education
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3179-4694
e-mail: khrystyna.kalahurka@lnu.edu.ua*

Mariia KRYVA,
*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor Department
of General Pedagogy and Pedagogy of Higher Education
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7224-570X
e-mail: mariya.kryva@lnu.edu.ua*

CHARACTERISTIC FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE MOTIVATIONAL FUNCTION OF MANAGEMENT BY THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article is devoted to analyzing the process of managing teachers' motivation by the head of an educational institution in modern conditions of social instability and high psycho-emotional stress. The conclusions of the theories of motivation development (A. Maslow, S. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland, V. Vroom, L. Porter, E. Lawler, D. McGregor, W. Ouchi) are presented, which explain employee motivation from a review of behavioral and content-based approaches. The essence of internal and external motivation in teachers' professional activity is analyzed. The greater efficiency of internal in comparison with external is indicated. The reasons for internal motivation, in particular, may include personal orientation on achieving success, professional self-affirmation and self-realization, constant self-improvement, and growth in accordance with the requirements of the modern professional environment. A connection has been established between teachers' perception of the elements of a safe and favorable school climate and their motivation and self-esteem, the dependence of motivation on the quality of teamwork practiced at school, on the degree of professional freedom and autonomy, on the degree of feeling of professional effectiveness of teachers, as well as on the style of management activity of the head. The main motives for the professional activity of teachers in war conditions are the satisfaction with the process and results of work as well as the opportunity for self-realization in this

activity. To successfully manage teacher motivation, the head of an educational institution needs such qualities as expertise, empathy, enthusiasm, and sociability. It is essential to consider the dependence of an employee's work efficiency on the measurement of motivational tension, the increase of which to a certain point has a stimulating effect, and then becomes destructive. A significant aspect of motivation management is the manager's ability to analyze the balance of costs and the obtained results, as well as the specifics of the perception of the same incentives: as motivational by some employees and, accordingly, demotivational by others. In conditions of social instability and transformation of the educational environment, managing the professional motivation of teachers requires significant efforts and creative approaches from the head.

Key words: management, head of an educational institution, professional motivation of teachers, management of motivation of teacher.

Постановка проблеми. Професійна діяльність учителів у складних умовах сьогодення пов'язана передусім із новими викликами та значними труднощами психологічної, педагогічної, методичної й матеріальної сфер. Педагоги нині змушені працювати в умовах перманентного стресу, комбінуючи різноманітні режими й організаційні форми навчання, допомагаючи учням

зберігати психологічну рівновагу, шукаючи ресурси для запобігання емоційному вигоранню. Негативні впливи значною мірою знижують продуктивність праці педагогів, демотивують їхній професійний розвиток, провокують деструкції та вигорання. Керівники освітніх установ змушені враховувати сучасні реалії в організації та здійсненні управлінської діяльності, долати всі об'єктивні труднощі, створюючи сприятливі умови для підвищення рівня мотивації професійної діяльності педагогів.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Проблема управління мотивацією педагогічних працівників завжди на часі, а отже, потребує переосмислення в контексті виникнення нових суспільних реалій, педагогічних реформ чи зміни умов освітнього середовища. Зарубіжні й вітчизняні вчені намагаються встановити причини динаміки рівня професійної мотивації педагогів, з'ясувати характерні тенденції і визначити критерії встановлення кількісних та якісних характеристик цього явища.

Проблему мотивації педагогічних працівників досліджувала велика когорта вітчизняних науковців, зокрема: Л. Карамушка вивчала питання психології освітнього менеджменту; Л. Пастух обґрунтував процеси управління мотивацією педагогічних працівників; О. Яковенко описала теоретичні засади системи мотивації педагогів до впровадження інновацій; В. Староста та Г. Шикітка проаналізували мотивацію професійної діяльності педагогів дошкільної й початкової освіти; С. Редько та А. Панченко дослідили мотиваційні джерела педагогічних працівників як чинника успіху школи; С. Олексенко та О. Хоменко сформулювали актуальні висновки щодо пріоритетів мотивації професійної діяльності вчителів в умовах війни в Україні.

Однак варто зауважити, що складні освітні реалії сьогодення не лише спонукають до переосмислення усталених підходів, а й спонукають до пошуку нових напрямів вирішення проблеми управління мотивацією педагогів.

Метою статті є обґрунтування та аналіз проблеми реалізації мотиваційної функції управлінської діяльності керівником закладу освіти в умовах сучасної школи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення умов для розвитку професійної мотивації педагогічних працівників – одне з найважливіших завдань управлінської діяльності керівника закладу освіти / директора школи. Не секрет, що будь-який педагогічний колектив поєднує особистостей, кожній з яких притаманна власна система цінностей, поглядів, світоглядних переконань, життєвих потреб і прагнень. Урахування індивідуальності кожної особистості ще більше ускладнює окреслену нами проблему, адже керівнику необхідно дібрати ефективні методи та засоби для взаємодії з усім колективом загалом і кожним працівником зокрема.

Сучасна наукова думка охоплює широкий спектр різноманітних теорій та концепцій, де окреслено механізми, причини, умови формування мотивації. Дослідники вибудовували певні моделі, зважаючи на різноманітні аспекти змістового та процесуального характеру.

Так, у теорії А. Маслоу акцентується увага керівника на розумінні ієрархії потреб працівників та ступені їхньої незадоволеності, визначенні можливостей їхньої реалізації в професійній діяльності. У відповідь на критику теорії потреб К. Альдерфера розробив модель ERG, в якій згрупував потреби Маслоу в три категорії, що потенційно взаємопов'язані: існування (фізіологічна та безпека), соціальні контакти (зв'язки, приналежність і повага), зростання (розвиток та самореалізація). На думку К. Альдерфера, для того, щоб виникли потреби вищого порядку, потреби нижчого порядку не мають бути задоволені. Важливість та послідовність потреб може змінюватися в часі – це залежить не тільки від поточного ступеня їхнього задоволення, а й від особистості людини, цінностей і норм, яких вона дотримується, її знань, умінь і навичок, професійної сфери тощо.

Ф. Герцберг, зі свого боку, обґрунтував модель мотивації, що охоплює два типи факторів: фрустратори й мотиватори. До фрустраторів він відносить стиль управління, стосунки, політику організації, умови праці, заробітну плату, гарантії зайнятості, професійний статус, а до мотиваторів – особистий успіх, визнання, зростання, відповідальність. До речі, роль мотиваторів, на його думку, набагато вагоміша, ніж заробітна плата, тому ефективніше мотивувати працівників, надавши їм більше автономії, свободи, складніші завдання й належну винагороду (Шпекторенко, 2013, с. 79).

Д. Мак-Клелланд досліджував індивідуальні потреби людини, що мають безпосереднє відношення до рівня її залученості та якості професійного функціонування. Як найбільш релевантні Мак-Клелланд визначив потреби в досягненнях (успіху), афіліції (взаємодії і близькості) та влади (контроль, здійснення впливу) (Szafran, 2014, с. 158).

В. Врум сформував теорію очікувань, за якою керівник має добре розуміти, на яку винагороду за свою професійну діяльність можуть розраховувати працівники та враховувати ці фактори в управлінні мотивацією. Відповідно С. Адамс обґрунтував теорію справедливості, за якою керівники мають прозоро й справедливо оцінювати та винагороджувати професійні успіхи своїх підлеглих.

За моделлю Лаймана Портера та Едварда Лоулера мотивація вважається функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. Зокрема, поведінка людини є вибором найбільш виграної стратегії досягнення бажаного результату.

Теорія Д. МакГрегора являє собою полярні погляди на поведінку працівників. Зважаючи на те, що для результативної професійної діяльності працівників необхідні примус з боку керівництва й водночас не менш важливою є творча атмосфера, доречно буде замінити контроль на самоконтроль та довіру з боку адміністрації. Відповідно У. Оучі обґрунтовував потребу залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень як спосіб формування почуття приналежності й підвищення рівня відповідальності (Пастух, 2018, с. 310).

У процесі професійної діяльності та розвитку в педагогів можуть бути сформовані різні види мотивації, наприклад:

– внутрішня мотивація – полягає в особистій спрямованості на досягнення успіхів, професійному самоствердженні й самореалізації, постійному самовдосконаленні та зростанні відповідно до сучасних вимог;

– зовнішня мотивація – орієнтована на отримання позитивних оцінок, вдячності, захоплення зі сторони колег, учнів, батьків, здобуття різноманітних винагород;

– соціальна мотивація – виявляється в зорієнтованості на гуманістичні цінності, духовно-культурний розвиток, бажання допомагати, приносити користь, реалізувати виховну місію, налагоджувати взаємодію з учнями, колегами, батьками, працювати з локальним середовищем;

– предметна мотивація – притаманна педагогам, які особливо захоплені змістом, намагаються поділитися своїми знаннями, прагнуть зацікавити учнів предметом, удосконалювати свою компетентність;

– фінансова мотивація – передбачає пошук економічної вигоди, прагнення працювати лише для здобуття фінансової винагороди;

– мотивація престижу, іміджевого задоволення, професійної значимості – притаманна вчителям, які прагнуть кар'єрно зростати, займати керівні посади, володіти більшою професійною свободою, приймати важливі рішення;

– прагматична мотивація – викликана бажанням відчувати стабільність, уникати неприємностей, розумінням необхідності працевлаштування.

Отже, усвідомлення керівником різноманітності палітри професійних мотивів вчителів стає джерелом збагачення його управлінської діяльності.

Зважаючи на наявність у системі мотивів зовнішньої та внутрішньої мотивації, варто порівняти їхню ефективність, адже зрозуміло, що впливати на виникнення зовнішньої мотивації значно простіше, ніж на формування внутрішньої. Водночас саме внутрішня мотивація є більш важливою й ефективною, ніж зовнішня, тому створення умов для її розвитку – важливе завдання у питанні управління мотивацією керівником закладу освіти. Крім того, варто наголосити, що внутрішня мотивація пов'язана з професійною цілеспрямованістю, вірою у важливість педагогічної місії й відчуттям відповідальності. Як наслідок, педагоги, яким притаманна внутрішня мотивація, «доброзичливо, м'яко й турботливо відгукуються про учнів, вірять, що всі вони можуть досягти успіху. Вони розуміють свою роль у розвитку дитини як учня, мислителя і людини, яка вирішує проблеми впродовж усього життя» (Schwanke, 2022, р. 9). Відповідно «вчителі, мотивовані виключно зовнішніми чинниками, не пов'язаними з навчанням учнів, можуть стати токсичними для учнів і шкільного середовища загалом. Достатньо одного відстороненого або незацікавленого вчителя, щоб спричинити хвилю негативу в усій шкільній спільноті» (Schwanke, 2022, р. 10).

Мотивацію, що пов'язана з любов'ю до педагогічної діяльності, керівник може посилити завдяки постановці перед працівником завдань, які відповідають рівню його кваліфікації та очікуванням. Важливою умовою також є формування в педагога почуття впевненості, зважаючи на що, трудові угоди мають носити

довготерміновий характер (Łypaczewska, 2020).

Впливати на мотивацію вчителів керівник закладу освіти може й шляхом створення безпечного і сприятливого шкільного клімату. Учителі, які відчують безпеку та підтримку, мають значно вищу внутрішню мотивацію та самооцінку порівняно з учителями, які не почуваються захищеними. Зокрема, формулювання адміністрацією чітких очікувань щодо професійної компетентності вчителів має найбільший вплив на розвиток внутрішньої мотивації, тоді як активний контроль з боку адміністрації за їхньою професійною діяльністю найбільше впливає на самооцінку (Reaves, 2018, с. 57).

Мотивація вчителів залежить також і від якості командної роботи, яку практикують у конкретному закладі освіти. Зокрема саме робота в команді неабияк підвищує мотивацію, задоволеність, відданість, ентузіазм, покращує міжособистісне спілкування, формує довіру до колег. Високий рівень мотивації серед учителів, зумовлений досвідом командної роботи, проявляється у партнерській взаємодії, в обміні інформацією, навчальними матеріалами, ідеями та думками, а також у наданні зворотного зв'язку щодо роботи та допомоги в разі потреби. Тож саме командна робота відображає організаційну культуру педагогічного середовища.

Основним компонентом у створенні високого рівня мотивації серед учителів школи, що сприяє досягненню освітніх і соціальних результатів, є особистість директора та його управлінський стиль. Як приклад, наведемо опитування, що було проведене в Чикаго, аби дослідити взаємозв'язок між лідерством директора та мотивацією вчителів у школі. Воно засвідчило, що трансформаційне лідерство керівника закладу поєднане із залученням педагогів до впровадження змін, що неабияк підвищують рівень мотивації і вчителів, і учнів, сприяючи їхній успішності (Nachshoni, 2024, р. 13). А от дослідження, яке було проведене в Нідерландах (ним було охоплено 502 педагоги із 32 початкових шкіл), полягало у наданні вчителям можливості експериментувати в ході своєї професійної діяльності. Встановлено, що отримані результати експериментів та їхній аналіз є потужним джерелом удосконалення викладання, а відчуття власної ефективності виявилось найвагомішим мотиваційним чинником діяльності педагогів (Староста, Шикітка, 2021, с. 209).

Дослідження мотивації професійної діяльності українських учителів у воєнний період було проведене у першому півріччі 2023 року серед педагогів, які працюють у закладах освіти м. Києва. Це дослідження довело, що у більшості вчителів (77%) мотивація їхньої діяльності визначається внутрішніми чинниками і позитивним стимулюванням ззовні. Серед основних мотивів професійної діяльності педагогів в умовах викликів є задоволення від процесу та результатів праці (83,3%), а також можливість самореалізації в цій діяльності (61,1%). Крім того, суттєве значення мають: потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку оточуючих та рівень оплати праці (Олексенко, Хоменко, 2024, с. 8).

Як же керівникові освітнього закладу впливати на підвищення мотивації своїх підлеглих? У сучасних вітчизняних суспільних та економічно-правових умовах

директор школи має досить обмежені можливості для використання різних інструментів мотивування вчителів, зокрема й економічних стимулів. Як відомо, всі фінансові винагороди залежать від рівня професійного розвитку та стажу роботи педагога. Безпосередній вплив директора на професійний розвиток учителя обмежений затвердженням плану підвищення кваліфікації та оцінюванням його професійних досягнень у період атестації. Водночас опосередковано керівник може мотивувати працівників, допомагаючи їм у плануванні професійних досягнень та створенні організаційних і методичних умов для їхньої реалізації.

До інструментів, які найчастіше використовує директор школи в управлінні мотивацією педагогів, варто віднести такі: особиста похвала, похвала на педагогічній раді, скерування працівників на додаткові курси та тренінги, преміювання, клопотання про нагородження від органів управління освітою тощо. Однак можливий і зворотний ефект дії мотиваційних факторів, зокрема те, що мало б заохочувати працівника, по суті, його демотивує. Наприклад, збільшення відповідальності та додаткові обов'язки вчителів зазвичай сприймають не як результат довіри, визнання компетентності, а передусім як додаткове навантаження без належної фінансової винагороди. Трапляється, що скерування на додаткові курси чи тренінги чинить демотивуючий вплив на повсякденну роботу вчителів, оскільки тематика курсів та тренінгів часто є невдало підбраною та не відповідає безпосереднім потребам учителя, якість їхнього проведення доволі низька, а часові затрати – чималі. Крім того, у великих педагогічних колективах утверджується тенденція до порівняння своєї роботи з роботою колег, що стає джерелом демотивації відповідно до теорій Адамса та Потрера-Лоулера (Danielewicz, 2017, с. 145).

Варто зауважити, що вчителі доволі часто саме після проходження курсів підвищення кваліфікації стикаються з випадками зниження мотивації, адже вартість таких курсів з огляду на затрачений час та енергію виявляється надто високою. У зв'язку з цим директор після підвищення вчителями кваліфікації повинен провести з ними консультації та запропонувати підтримку у впровадженні здобутих знань, розвитку інноваційної діяльності (Portey, 2021).

На наше переконання, керівникові закладу освіти для мотивування персоналу стануть в нагоді принципи, запропоновані свого часу письменником Аланом Лоем Макгіннісом:

- 1) очікуйте від людей, якими ви керуєте, найкращого;
- 2) помічайте потреби інших;
- 3) встановіть високу планку вимог;
- 4) створіть середовище, де невдача не означатиме поразку;
- 5) будьте одним із тих, хто досягає успіху;
- 6) будьте вдячними і схвалюйте досягнення інших;
- 7) використовуйте у своїй роботі як позитивний, так і негативний досвід;
- 8) з обережністю ставтеся до конкуренції;
- 9) винагороджуйте співпрацю;
- 10) дозволяйте в колективі відбуватися

«штормам»;

11) на високому рівні підтримуйте власну мотивацію (McGinnis, 1992).

Окрім реалізації зазначених вище принципів керівнику закладу освіти слід також врахувати низку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінського процесу:

- з'ясовувати рівень компетентності педагогів, сфери їхніх професійних інтересів, зацікавлень, потреб і прагнень із метою більш якісного виконання фахових завдань відповідно до його очікувань;

- усебічно та своєчасно надавати підлеглим інформацію, необхідну для їхньої максимальної залученості у професійній діяльності, чіткого розуміння ними системного виміру роботи, формування командної співпраці, врахування відносин взаємозалежності з колегами, здобувачами освіти та оточенням;

- чітко окреслювати працівникам їхні професійні завдання з метою поєднання зовнішнього контролю та самоконтролю, чіткими, прозорими й вимірювальними критеріями оцінювання праці, визначення персонального внеску кожного педагога у виконаних групових завданнях;

- створювати сприятливі умови для співпраці, взаємонавчання, обміну досвідом, підвищення кваліфікації, схвалення ініціативи, інтересу до інновацій;

- визначати прозорі процедури винагородження;

- періодично оцінювати роботу педагогів задля стимулювання їхнього професійного розвитку, забезпечення методичного супроводу;

- створювати психологічно комфортний клімат у колективі, налагоджувати позитивні міжособистісні стосунки, запобігати конфліктам (Finn, 1987).

Отже, здійснюючи управління мотивацією працівників, директору школи слід зважати на стимули, які він використовує у своїй роботі, та пам'ятати, що надмірна мотивація може неабияк паралізувати дії підлеглих і викликати в колективі значне емоційне напруження (означену закономірність переконливо демонструє закон Єркс–Додсона). На нашу думку, для ефективної діяльності, особливо у процесі вирішення складних і комплексних завдань, найбільш сприятливою буде мотивація середнього рівня, яка створюватиме найбільш комфортні умови для діяльності. Такий ступінь мотивованості буде достатнім джерелом натхнення до творчості й водночас не викликатиме відчуття гіпервідповідальності, що деструктивно вплине на результативність дій.

Також керівникові закладу освіти не слід забувати про те, що за відсутності будь-яких мотивуючих факторів майже завжди з'являється демотивація, яка не лише призводить до того, що працівник не зацікавлений виконувати свою роботу, а й може бути спровокована неузгодженістю професійних завдань із потребами та інтересами особистості, якістю й змістом кадрової політики, системою винагород та організаційною культурою. Діяльність директора школи є одним із найпоширеніших факторів, що демотивують педагогів. Зокрема, деструктивні впливи керівник закладу освіти передусім реалізує через нецікаві, одноманітні завдання, несприятливі умови праці, конфлікти, відсутність чітких цілей, поганий зворотний зв'язок, невизнання

досягнень, неповагу, відсутність похвали й інтересу до потреб працівника, неконструктивну публічну критику, сумніви в його можливостях, несправедливість, непослідовність, часту зміну рішень та їхнє затягування.

Отож розуміння керівником закладу освіти процесів формування мотивації вчителів, уміння їх аналізувати та враховувати в управлінській діяльності стає особливо важливим у складних умовах сьогодення.

Висновки. Отже, зважаючи на викладене у статті, зазначимо, що сучасна реальність з її нестабільністю та значною стресогенністю висуває перед системою освіти нові виклики. У зв'язку з цим у роботі директора школи дещо знижується адміністративний вплив, унаслідок чого розширюється сфера фасилітаційної діяльності, яку неможливо успішно здійснювати без урахування мотиваційної функції. Для її розвитку керівникові закладу освіти передусім слід формувати в колективі психологічно комфортне середовище партнерської взаємодії, командної співпраці, в якому вчителі зможуть гнучко розвивати свої інтереси, здібності й таланти. Зокрема, найбільш дієвими стимулами у роботі керівника буде врахування потреб та очікувань працівників, відчуття справедливості, їхнє задоволення від процесу та результатів праці, вміння дотримуватися балансу між затратами та отриманими результатами.

Насамкінець варто зауважити, що саме директор закладу освіти повинен стати прикладом, який надихатиме й мотивуватиме його підлеглих до професійного розвитку, а його безпосередня діяльність стане для них зразком управління фаховим зростанням, раціонального використання ресурсів і часу та отримання задоволення від роботи.

Перспективи подальших досліджень. Проблема управління мотивацією учителів потребує подальшого вивчення в контексті реалізації нових менеджерських технологій адаптивного, кризового управління. Важливим напрямом подальших наукових розвідок є аналіз процесу формування позитивної мотивації до педагогічної діяльності в умовах високої стресової напруги воєнних реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Шпекторенко, І. (2013). Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності. *Аспекти публічного управління*. № 1. С. 78–83.

Szafran, J. (2014). (Nie) tylko: za ile? Motywacja jako element nowoczesnego zarządzania szkołą. *Studia Edukacyjne*. Nr 32. Poznań. P. 147–167.

Пастух, Л. (2018). Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 4. С. 305–320.

Schwanke, J. (2022). The Teacher's Principal: How School Leaders Can Support and Motivate Their Teachers. Association for Supervision & Curriculum Development. 2022.

Łypaczewska, I. (2020). Rola dyrektora szkoły w motywowaniu swoich pracowników. URL: <http://surl.li/ftgqbf> (data złożenia: 28.12.2024).

Reaves, Sh. J., Cozzens, J. A. (2018). Teacher Perceptions of Climate, Motivation, and Self-Efficacy.

Journal of Education and Training Studies. Freed-Hardeman University, USA. Vol. 6. No. 12. P. 48–67.

Nachshoni, A. (2024). The Impact of Principal on Teacher Motivation in Secondary Schools. *Journal of Artificial Intelligence General Science*. Vol. 4, Is. 01. Available at: <http://surl.li/zxkbic> (accessed: 17.12.2024).

Староста, В., Шикітка, Г. (2021). Мотивація професійної діяльності педагогів дошкільної та початкової освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. Вип. 2 (49). С. 208–214.

Олексенко, С. В., Хоменко, О. А. (2024). Дослідження мотивації професійної діяльності вчителів в умовах війни в Україні. *Modern engineering and innovative technologies*. Is. 31. P. 4. C. 3–12.

Danielewicz, A. (2017). Rola dyrektora szkoły w motywowaniu nauczycieli. *Zeszyty naukowe WSG*. T. 29. nr. 2. S. 143–154.

Portey, A. (2021). An Administrator's Role in Motivating Teachers. *BU Journal of Graduate Studies in Education*. Volume 13. Issue 3. P. 4–7.

McGinnis, A. L. (1992). Sztuka motywacji czyli: jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze. Warszawa: Oficyna Wydawnicza «Vocation». 148 s.

Finn, Ch. E., Bennet, W. J. (1987). Motivating Teachers: The Principal's Role. Research in Brief. April.

REFERENCES

Shpektorenko, I. (2013). Teoriia motyvatsii F. Hertsberha u konteksti struktury profesiinoi mobilnosti [F. Herzberg's Motivation Theory in the Context of the Structure of Professional Mobility]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 1. S. 78–83. [in Ukrainian].

Szafran, J. (2014). (Nie) tylko: za ile? Motywacja jako element nowoczesnego zarządzania szkoła [(No) just: for how much? Motivation as part of modern school management]. *Studia Edukacyjne*. nr 32. Poznań. P. 147–167. [in Polish].

Pastukh, L. V. (2018). Upravlinnia motyvatsiieu profesiinoi diialnosti pedahohichnykh pratsivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Management of motivation of professional activity of pedagogical staff of general educational institutions]. *Problemy suchasnoi psykholohii*. Vyp. 4. S. 305–320. [in Ukrainian].

Schwanke, J. (2022). The Teachers Principal: How School Leaders Can Support and Motivate Their Teachers: Association for Supervision & Curriculum Development. 2022. [in English].

Łypaczewska, I. (2020). Rola dyrektora szkoły w motywowaniu swoich pracowników [The role of the school director in motivating his staff]. URL: <http://surl.li/wlrndu> (data złożenia: 28.12.2024). [in Polish].

Reaves, Sh. J., Cozzens, J. A. (2018). Teacher Perceptions of Climate, Motivation, and Self-Efficacy. *Journal of Education and Training Studies*. Freed-Hardeman University, USA. Vol. 6. No. 12. P. 48–67. [in English].

Nachshoni, A. (2024). The Impact of Principal on Teacher Motivation in Secondary Schools. *Journal of Artificial Intelligence General Science*. Vol. 4, Is. 01. Available at: <http://surl.li/zxkbic> (Accessed: 17.12.2024). [in English].

Starosta, V., Shykitka, H. (2021). Motyvatsiia profesiinoi diialnosti pedahohiv doshkilnoi ta pochatkovoi osvity [Motivation of professional activity of preschool and primary education teachers]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: «Pedahohika. Sotsialna robota»*. Vyp. 2 (49). S. 208–214. [in Ukrainian].

Oleksenko, S. V., Khomenko, O. A. (2024). Doslidzhennia motyvatsii profesiinoi diialnosti vchyteliv v umovakh viiny v Ukraini [Research on the motivation of teachers' professional activity in the conditions of war in Ukraine]. *Modern engineering and innovative technologies*. Is. 31. P. 4. S. 3–12. [in Ukrainian].

Danielewicz, A. (2017). Rola dyrektora szkoly

w motywowaniu nauczycieli [The role of the school principal in motivating teachers]. *Zeszyty naukowe WSG*. T. 29. Nr. 2. S. 143–154. [in Polish].

Portey, A. (2021). An Administrators Role in Motivating Teachers. *BU Journal of Graduate Studies in Education*. Vol. 13. Is. 3. P. 4–7. [in English].

McGinnis, A. L. (1993). Sztuka motywacji czyli: jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze [The art of motivation: how to bring out the best in people]. Warszawa. 148 s. [in Polish].

Finn, Ch. E., Bennet, W. J. (1987). Motivating Teachers: The Principals Role. *Research in Brief*. April. [in English].

Дата надходження до редакції: 14.01.2025

УДК 378:373.2:37.091.113-047.22

DOI: 10.37026/2520-6427-2025-121-1-9-14

Ірина ОНИЩУК,

доктор педагогічних наук,
професор кафедри педагогіки,
дошкільної та початкової освіти
Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної
академії імені Тараса Шевченка,
м. Кременець, Україна
ORCID: 0000-0002-1521-0428
e-mail: iomuschyk@gmail.com

Оксана ДОМАНЮК,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки,
дошкільної та початкової освіти
Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної
академії імені Тараса Шевченка,
м. Кременець, Україна
ORCID: 0000-0002-9955-4999
e-mail: iomuschyk@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ (ДИРЕКТОРІВ) ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ

Анотація. Стаття присвячена ключовим питанням підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти в умовах сьогодення. Зокрема, основну увагу зосереджено на проблемі формування культурної компетентності здобувачів другого рівня (магістерського) вищої освіти як одного із шляхів імплементації стандарту «Керівника (директора) закладу дошкільної освіти» різними профільними інституціями, закладами вищої освіти зокрема.

Проаналізовано праці фахівців у галузі психології й педагогіки щодо ключових аспектів формування культурної компетентності як однієї із шести загальних компетентностей, визначених в Професійному стандарті, а саме: культурі самовираження, особистісному самовираженні, творчому самовираженні. У публікації висвітлено структурні

компоненти досліджуваного феномена (когнітивний, емоційно-ціннісний, поведінковий) та методи діагностики (анкетування, метод незакінчених речень, творче завдання «Вільне образотворення»), які дозволили отримати необхідну інформацію про стан проблеми на практиці. На основі аналізу результатів діагностики визначено перспективи подальшого наукового пошуку, ефективні шляхи формування культурної компетентності майбутніх керівників ЗДО в умовах магістратури.

Ключові слова: підготовка майбутніх фахівців дошкільної освіти, професійний стандарт, загальні компетентності керівника (директора) ЗДО, культура компетентності, культура самовираження, творче самовираження.