

Шолох Олена

<https://orcid.org/0000-0001-5258-8086>

Кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, методики викладання історії
та суспільних дисциплін,
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
(Чернігів, Україна) E-mail: osholoh72@gmail.com

ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В УМОВАХ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ

Готовність менеджера освіти нового покоління ефективно й результативно виконувати управлінські функції є визначальним чинником розвитку та конкурентоспроможності закладу освіти. Проте формування професійної компетентності керівника не може відбуватися лише шляхом передачі знань – ключове значення має мотиваційний компонент професійної підготовки, особливо в умовах магістратури, де відбувається становлення управлінської позиції майбутнього менеджера освіти. Саме тому проблема мотивації розвитку професійної компетентності менеджерів освіти нового покоління набуває особливої актуальності.

Мета статті. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розкритті особливостей формування професійної компетентності менеджерів освіти нового покоління в умовах магістерської підготовки з урахуванням мотиваційно-ціннісних чинників та інструментів професійного саморозвитку.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний, компетентнісний, аксіологічний та діяльнісний підходи, що дозволили розглядати професійну компетентність менеджера освіти як інтегральне утворення, яке формується в процесі професійної підготовки. Використано методи теоретичного аналізу, порівняння, узагальнення наукових джерел, структурно-логічного моделювання, що забезпечило можливість визначення змістових і мотиваційних чинників розвитку управлінських компетентностей магістрантів.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна полягає у конкретизації змісту мотиваційно-ціннісного компонента професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти та обґрунтуванні педагогічних умов його формування в освітньому середовищі магістратури. Уточнено роль індивідуалізації освітньої траєкторії, рефлексивних практик та управлінських кейсів як інструментів мотивації професійного саморозвитку керівника закладу освіти.

Висновки дослідження. У результаті дослідження доведено, що формування професійної компетентності менеджерів освіти нового покоління в умовах магістерської підготовки є ефективним за умови інтеграції знань-практичної та мотиваційно-ціннісної складових. Мотивація професійного саморозвитку, залучення до реального управлінського досвіду, рефлексивна діяльність та індивідуалізація освітньої траєкторії виступають ключовими чинниками становлення майбутнього керівника закладу освіти. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделі мотиваційного супроводу професійної підготовки менеджерів освіти та емпіричною перевіркою її ефективності.

Ключові слова: професійна компетентність менеджера освіти, магістерська підготовка, мотивація, управлінська діяльність, професійний розвиток, освітній менеджмент.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими практичними завданнями. Сучасні трансформації освітнього простору потребують керівників нового покоління, здатних до стратегічного мислення, інноваційної управлінської діяльності та відповідального прийняття рішень. У цьому контексті актуалізується проблема формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти не лише як сукупності знань та умінь, а як інтегрованої системи мотиваційно-ціннісних орієнтацій, лідерського потенціалу та готовності до професійного саморозвитку. Практичне значення дослідження полягає у визначенні педагогічних механізмів підвищення ефективності магістерської підготовки керівників освітніх закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації щодо професійної діяльності широко висвітлено в психології, педагогіці, соціології та менеджменті (М. Мескон, П. Друкер, Р. Блейк, Дж. Моутон, М. Лукашевич, Г. Щокін, В. Колпаков, Г. Тимошко та ін.). Однак у контексті професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти мотиваційні механізми формування професійної компетентності залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в частині поєднання моральних, професійних і ціннісних стимулів.

Виклад основного матеріалу. Мотивація розглядається науковцями як системоутворювальний компонент професійного становлення особистості, що визначає не лише спрямованість діяльності, а й особливості її регуляції, інтенсивність та результативність [4; 13]. У структурі діяльності майбутнього керівника закладу освіти мотивація виконує як спонукальну, так і регулятивну функції, формуючи внутрішні підстави для активності, цілеспрямованості, відповідального прийняття управлінських рішень та здатності діяти в умовах невизначеності [10]. Потреби, мотиви, цілі, інтереси, наміри та очікування виступають ключовими елементами мотиваційної сфери майбутнього менеджера освіти, визначаючи рівень його професійного саморозвитку, готовність до саморефлексії та управлінського самоствердження [15; 18].

Важливо підкреслити, що мотивація професійної діяльності менеджера освіти має складну багаторівневу структуру, в якій поєднуються когнітивні, ціннісно-сміслові та емоційно-вольові компоненти. На думку І. Петренко, саме внутрішня мотивація до управлінської діяльності, зорієнтована на лідерство, інноваційність та соціальну відповідальність, стає базовою умовою становлення компетентного управлінця нового типу [16]. Відтак мотиваційна сфера не лише визначає характер професійної поведінки майбутнього керівника, але й опосередковано впливає на якість управлінських рішень, стиль взаємодії з колективом, рівень організаційної культури закладу освіти.

Особливе значення в процесі професійної підготовки набувають такі мотиваційні орієнтири, як *інтерес до управлінської діяльності, прагнення до лідерства та соціальної відповідальності, установка на постійний професійний саморозвиток, готовність до прийняття управлінських рішень і усвідомлення соціальної значущості професії керівника* [3; 11]. Саме вони забезпечують перехід від зовнішньо зумовленої участі у професійній діяльності до внутрішньої мотивації служіння освітній спільноті, що є показником зрілої професійної компетентності.

Формування професійної компетентності менеджера освіти у магістратурі відбувається в умовах органічного поєднання теоретичної підготовки, практичної управлінської діяльності та мотиваційного впливу освітнього середовища. Значну роль у цьому процесі відіграє система освітніх і виховних стимулів, яка включає практикоорієнтовані навчальні завдання, управлінські кейси, тренінгові форми роботи, рефлексивні практики та наставництво [8]. Таке освітнє середовище сприяє засвоєнню знань і формуванню умінь, створює умови для становлення внутрішньої мотивації до професійного зростання, розвитку лідерського потенціалу та управлінської суб'єктності магістрантів.

Поступове зміцнення мотиваційної сфери майбутнього менеджера освіти зумовлює його здатність до осмисленого вибору професійної траєкторії, відповідального ставлення до управлінської діяльності та готовності до інноваційних перетворень у закладі освіти. Саме тому мотивація постає не додатковим, а визначальним чинником формування професійної компетентності керівника в умовах сучасної магістерської підготовки, що логічно підводить до необхідності ґрунтовного аналізу педагогічних умов її розвитку.

Узагальнення теоретичних підходів і результати аналізу мотиваційної складової професійної компетентності менеджера освіти дозволяють визначити педагогічні умови формування мотивації до професійної управлінської діяльності в процесі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, у межах якої доцільно окреслити зміст, структуру та механізми її реалізації в освітньому середовищі.

Таким чином, магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти виступає не лише освітнім простором засвоєння знань і набуття управлінських умінь, а й потужним середовищем особистісного та професійного становлення, у якому ключову роль відіграє мотиваційно-ціннісна сфера здобувача. Саме мотивація забезпечує внутрішню готовність майбутнього керівника до прийняття відповідальних управлінських рішень, саморозвитку, лідерської активності та професійного самоствердження, визначаючи рівень сформованості його професійної компетентності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання цілеспрямованого формування та підтримки мотивації магістрантів до управлінської діяльності, активної участі в освітньому процесі, професійного зростання та самореалізації у майбутній управлінській кар'єрі. Отже, постає необхідність окреслення педагогічних засобів, механізмів і технологій, які забезпечують ефективне стимулювання професійного розвитку майбутніх менеджерів освіти.

Узагальнення теоретичних положень та практичного досвіду дозволяє перейти до розгляду *інструментів мотивації формування професійної компетентності в умовах магістратури*, які виступають системним компонентом підготовки керівника закладу освіти нового покоління. Ефективне формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти у процесі магістерської підготовки значною мірою залежить від системи мотиваційних інструментів, які забезпечують активну включеність здобувача в освітній процес, розвиток внутрішніх ціннісних орієнтацій та усвідомлення соціальної значущості управлінської діяльності. Як підкреслюють О. Карамушка та Л. Карамушка, мотиваційне середовище магістратури має поєднувати навчальну діяльність, професійні проби та рефлексивні практики [5].

Одним із провідних інструментів виступає індивідуалізація освітньої траєкторії, що передбачає варіативність навчальних модулів, вибір професійно орієнтованих дисциплін, персональні освітні цілі та індивідуальні програми професійного зростання. Дослідники підкреслюють, що персоналізація навчання сприяє зростанню внутрішньої мотивації та відповідальності за результати професійного розвитку [19; 20].

Важливе значення має залучення магістрантів до розв'язання реальних управлінських кейсів, моделювання проблемних ситуацій, аналіз управлінських рішень у закладах освіти. На думку В. Сидоренко, ситуаційно-орієнтоване навчання сприяє розвитку управлінського мислення, рефлексії та професійної відповідальності [17].

Вагомим мотиваційним чинником є участь у стажуваннях, практиках та професійних проєктах, що створює умови для набуття реального управлінського досвіду, формування суб'єктної позиції майбутнього керівника та підвищення рівня професійної самооцінки [1]. Суттєвим механізмом підтримки професійної мотивації виступає менторство та тьюторський супровід, які забезпечують індивідуальну підтримку, професійне консультування, розвиток здатності до саморефлексії та усвідомлення власної траєкторії професійного становлення [6]. До важливих інструментів також належить публічна самооцінка професійних результатів (портфоліо, захист проєктів, публічні презентації), що стимулює відповідальне ставлення до якості професійної діяльності та сприяє формуванню внутрішньої мотивації до самовдосконалення [14].

Ефективним засобом мотиваційного впливу є позиціонування власного управлінського досвіду через участь у науково-практичних конференціях, професійних дискусіях, освітніх форумах, що сприяє становленню професійної ідентичності менеджера освіти [9].

Значну роль відіграють академічна мобільність та включення в професійні спільноти, які розширюють горизонти професійної взаємодії, формують цінності партнерства, лідерства та соціальної відповідальності [2].

Особливе місце серед мотиваційних інструментів професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти займає розвиток внутрішньої мотивації до професійного зростання, що ґрунтується на ціннісному ставленні до професії керівника закладу освіти, усвідомленні значущості управлінських рішень та їхнього впливу на якість освітнього процесу. Як зазначають Р. Десі та Е. Раян, внутрішня мотивація є ключовою умовою професійної самореалізації та відповідального лідерства [20].

Висновки. Отже, мотивація магістрів спрямовується на усвідомлення цінності професії менеджера освіти, соціальної відповідальності управлінської діяльності та значущості результатів функціонування освітньої організації, що забезпечує глибокий рівень професійної залученості та формує готовність до ефективного управління. Формування професійної компетентності менеджерів освіти нового покоління в умовах магістерської підготовки є ефективним за умови інтеграції знань-практичної та мотиваційно-ціннісної складових. Мотивація до саморозвитку, залучення до реального управлінського досвіду, рефлексивна діяльність та індивідуалізація освітньої траєкторії виступають ключовими чинниками професійного становлення майбутнього керівника закладу освіти.

References

1. Бібік, Н. М. (2017). *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: теорія і практика: монографія*. Київ: Педагогічна думка. 248 с.
Bibik, N. M. (2017). *Kompetentnisnyi pidkhd u suchasni osviti: teoriia i praktyka: monohrafiia* [Competency-based approach in modern education: theory and practice: monograph]. Kyiv: Pedahohichna dumka. 248. [in Ukrainian].
2. Єлькінд, Д. (2013). Соціалізація та професійна ідентичність в умовах освітніх спільнот. *Педагогічний процес: теорія і практика*, Вип. 4, 60–68.
Yelkind, D. (2013). Sotsializatsiia ta profesiina identychnist v umovakh osvutnix spilnot [Socialization and professional identity in educational communities]. *Pedahohichnyi protses: teoriia i praktyka* [Pedagogical process: theory and practice], Issue 4, 60–68. [in Ukrainian].
3. Іваненко, С. М. (2021). Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів у процесі магістерської підготовки. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реальність та перспективи*, Вип. 82, 44–49.
Ivanenko, S. M. (2021). Formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnix menedzheriv u protsesi mahisterskoi pidhotovky [Developing professional competence of future managers in master's training]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Serii 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektivu* [Scientific Journal of Dragomanov NPU. Series 5: Pedagogical sciences], Issue 82, 44–49. [in Ukrainian].
4. Зязюн, І. А. (2004). *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання*. Київ. 503 с.
Ziazun, I. A. (2004). *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia* [Modern information technologies and innovative teaching methods]. Kyiv. 503 p. [in Ukrainian].
5. Карамушка, О. М., & Карамушка, Л. М. (2015). Психологічні умови формування мотивації професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів у процесі магістерської підготовки. *Актуальні проблеми психології*, Том 1, Вип. 43, 110–117.

- Karamushka, O. M., & Karamushka, L. M. (2015). Psykholohichni umovy formuvannya motyvatsii profesiinoho samovdoskonalennia maibutnikh menedzheriv u protsesi mahisterskoi pidhotovky [Psychological conditions of forming motivation for professional self-improvement of future managers in master's training]. *Aktualni problemy psykholohii* [Current problems of psychology], Vol. I, Issue 43, 110–117. [in Ukrainian].
6. Кларін, М. В. (2016). Наставництво та менторинг: інноваційні моделі професійного розвитку. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*, № 5, 55–62.
Klarin, M. V. (2016). Nastavnytstvo ta mentorinh: innovatsiini modeli profesiinoho rozvytku [Mentoring and coaching: innovative models of professional development]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti* [Education and development of gifted personality], 5, 55–62. [in Ukrainian].
 7. Коваль, О. В. (2020). *Цифрова трансформація управлінської діяльності в освіті*. Київ: Освіта. 448 с.
Koval, O. V. (2020). *Tsyfrova transformatsiia upravlinskoii diialnosti v osviti* [Digital transformation of management activities in education]. Kyiv: Osvita. 448 [in Ukrainian].
 8. Коваль, О. В. (2020). Професійна підготовка майбутніх менеджерів до управлінської діяльності в умовах магістратури. *Інноваційна педагогіка*, Вип. 22, Т. 2, 63–67.
Koval, O. V. (2020). Profesiina pidhotovka maibutnikh menedzheriv do upravlinskoii diialnosti v umovakh mahistratury [Professional training of future managers for managerial activity in master's programs]. *Innovatsiina pedahohika* [Innovative pedagogy], Issue 22, Vol. 2, 63–67. [in Ukrainian].
 9. Кузьміна, Н. В. (2014). Акмеологічна теорія фундаментальної освіти (у дидактичних системах підготовки фахівців). *Акмеологія – наука XXI століття*, Вип. 3, 95–105.
Kuzmina, N. V. (2014). Akmeolohichna teoriia fundamentalnoi osvity (u dydaktychnykh systemakh pidhotovky fakhivtsiv) [Acmeological theory of fundamental education (in didactic systems of specialist training)]. *Akmeolohiia – nauka XXI stolittia* [Acmeology – the science of the 21st century], Issue 3, 95–105. [in Ukrainian].
 10. Кузьмінський, А. І. (2005). *Педагогічна вища школа*. Київ: Знання.
Kuzminskiy, A. I. (2005). *Pedahohichna vyshcha shkola* [Pedagogical higher school]. Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].
 11. Лукашевич, М. П. (2000). *Школа на рубежі XXI століття: управлінський аспект*. Київ. 202 с.
Lukashevych, M. P. (2000). *Shkola na rubezhi XXI stolittia: upravlinskyi aspekt* [School at the turn of the 21st century: management aspect]. Kyiv. 202. [in Ukrainian].
 12. Лук'янова, Л. Б., Андрощук, І. М., & Баніт, О. В. (2019). Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки»*, Вип. 8(37), 89–108.
Lukianova, L. B., Androshchuk, I. M., & Banit, O. V. (2019). Teoretychni i praktychni aspekty rozvytku liderskykh yakosteii u top-menedzheriv u vitchyzniani nauki i praktysii [Theoretical and practical aspects of developing leadership qualities among top managers in domestic science and practice]. *Visnyk pislidyploinoi osvity: zbirnyk naukovykh prats. Seriia «Pedahohichni nauky»*, Issue 8(37), 89–108. [in Ukrainian].
 13. Мармаза, О. І. (2007). *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника*. Харків: Основа. 448 с.
Marmaza, O. I. (2007). *Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka* [Management in education: a leader's road map]. Kharkiv: Osnova. 448. [in Ukrainian].
 14. Овчарук, О. В. (ред.). (2004). *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: колективна монографія*. Київ: К.І.С. 112 с.
Ovcharuk, O. V. (Ed.). (2004). *Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti: svitovyi dosvid ta ukrainski perspektivy: kolektyvna monohrafiia* [Competency-based approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives: collective monograph]. Kyiv: K.I.S. 112. [in Ukrainian].
 15. Павлютенков, Є. М. (2003). Професійна компетентність директора школи. *Управління школою*, Березень (№ 7), 2–4.
Pavliutenkov, Ye. M. (2003). Profesiina kompetentnist dyrektora shkoly [Professional competence of the school principal]. *Upravlinnia shkoloiu* [School management], March (№ 7), 2–4. [in Ukrainian].
 16. Петренко, І. В. (2021). *Психологія становлення суб'єкта управлінської діяльності в системі державної служби: монографія*. Київ: Видавництво Логос. 420 с.
Petrenko, I. V. (2021). *Psykholohiia stanovlennia subiekta upravlinskoii diialnosti v systemi derzhavnoi sluzhby: monohrafiia* [Psychology of forming a subject of managerial activity in the civil service system: monograph]. Kyiv: Vydavnytstvo Lohos. 420. [in Ukrainian].
 17. Сидоренко, В. В. (2018). *Психолого-педагогічні основи професійного розвитку фахівців у системі відкритої післядипломної освіти: монографія*. Київ: Атопол. 460 с.
Sydorenko, V. V. (2018). *Psykholoho-pedahohichni osnovy profesiinoho rozvytku fakhivtsiv u systemi vidkrytoi pislidyploinoi osvity: monohrafiia* [Psychological and pedagogical foundations of professional development of specialists in the open postgraduate education system: monograph]. Kyiv: Atopol. 460. [in Ukrainian].

18. Тимошко, Г. М. (2014). Сучасні тенденції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ на засадах іміджології. *Вісник ЧНПУ ім. Т. Г. Шевченка*, Вип. 122, 276–279. Чернігів: ЧНПУ.
- Тумошко, Н. М. (2014). Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnyka ZNZ na zasadakh imidzhelohii [Modern trends in developing the organizational culture of a general secondary education institution leader based on imageology]. *Visnyk ChNPU im. T. H. Shevchenka* [Bulletin of ChNPU named after T. H. Shevchenko], Issue 122, 276–279. Chernihiv: ChNPU. [in Ukrainian].
19. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company. 604. [in English].
20. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 85–107). Oxford: Oxford University Press. [in English].

Sholokh Olena

<https://orcid.org/0000-0001-5258-8086>

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Pedagogy,
Methods of Teaching History and Social Disciplines,
T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Collegium»
(Chernihiv, Ukraine) E-mail: osholoh72@gmail.com

MOTIVATION TOOLS FOR FORMING PROFESSIONAL COMPETENCE OF FUTURE EDUCATION MANAGERS OF THE NEW GENERATION IN THE CONDITIONS OF MASTER'S TRAINING

The readiness of a new generation education manager to effectively and efficiently perform managerial functions is a determining factor in the development and competitiveness of an educational institution. However, the formation of a manager's professional competence cannot occur only through the transfer of knowledge – the motivational component of professional training is of key importance, especially in the conditions of the master's degree, where the managerial position of the future education manager is being formed. That is why the problem of motivation for the development of professional competence of new generation education managers is becoming particularly relevant.

Purpose of the article. *The purpose of the article is to theoretically substantiate and reveal the features of the formation of professional competence of new generation education managers in the conditions of master's training, taking into account motivational and value factors and tools of professional self-development.*

Research methodology. *The methodological basis of the study is the systemic, competency, axiological and activity approaches, which allowed us to consider the professional competence of an education manager as an integral formation that is formed in the process of professional training. The methods of theoretical analysis, comparison, generalization of scientific sources, structural and logical modeling were used, which provided the possibility of determining the content and motivational factors of the development of management competencies of master's students.*

Scientific novelty of the study. *The scientific novelty lies in specifying the content of the motivational and value component of the professional competence of future education managers and substantiating the pedagogical conditions for its formation in the educational environment of the master's degree. The role of individualization of the educational trajectory, reflective practices and management cases as tools for motivating the professional self-development of the education manager is clarified.*

Research conclusions. *As a result of the study, it was proven that the formation of professional competence of new generation education managers in the conditions of master's training is effective provided that the knowledge-practical and motivational-value components are integrated. Motivation of professional self-development, involvement in real management experience, reflective activity and individualization of the educational trajectory are key factors in the formation of the future head of an educational institution. Prospects for further research are related to the development of a model of motivational support for the professional training of education managers and empirical verification of its effectiveness.*

Keywords: *professional competence of an education manager, master's training, motivation, management activity, professional development, educational management.*

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор **Грищенко С. В.**