

## Педагогічна та вікова психологія

УДК 159.947.5:37.015.3

DOI: 10.31499/2617-2100.16.2026.355901

*Людмила Федорівна Вербицька,*  
кандидатка психологічних наук, доцентка,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0001-5802-2200  
l.verbytska@knute.edu.ua

**МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРОФЕСІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІВ В УМОВАХ КРИЗИ**

У статті здійснено науково-теоретичний аналіз мотиваційного потенціалу професійної діяльності педагогів у контексті глибоких трансформацій сучасної системи загальної середньої освіти. Розкрито зміст і взаємозв'язок базових категорій мотиваційної сфери особистості — мотивації, мотивів, потреб і цілей — як внутрішніх регуляторів професійної активності педагога. Обґрунтовано значення мотиваційної компетентності як інтегративної професійної характеристики, що забезпечує стійкість педагога до професійних викликів, здатність до саморозвитку та ефективної реалізації педагогічної діяльності в умовах освітніх змін. Виявлено ключові суперечності, зумовлені реформуванням освітньої галузі України. Деталізовано структуру мотивації професійної діяльності та охарактеризовано напрями управління мотиваційними процесами в освіті. Визначено ефективні механізми формування стійкої мотивації до професійного розвитку педагогів.

**Ключові слова:** мотиви, потреби, мотиваційна компетентність, управління мотивацією, професійний розвиток, емоційний стрес, стресостійкість, криза, вигорання.

*Lyudmila Verbytska,*  
PhD in Psychology,  
Associate Professor,  
State University of Trade and Economics,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-5802-2200  
l.verbytska@knute.edu.ua

**MOTIVATIONAL POTENTIAL OF TEACHERS' PROFESSIONAL  
ACTIVITIES IN CRISIS CONDITIONS**

This article explores the motivational potential of teachers' professional activity as a key psychological and pedagogical resource for effective functioning in the contemporary system of general secondary education. In the context of large-scale educational transformations, including curriculum reform, digitalization, and increasing professional responsibility, teachers' motivation becomes a decisive factor influencing both the quality of educational outcomes and the sustainability of professional engagement. The study conceptualizes motivation as a multidimensional phenomenon that regulates professional behavior, determines the direction of pedagogical activity, and supports long-term involvement in the teaching profession. The core categories of the motivational sphere—needs, motives, goals, and value orientations—are analyzed as interconnected elements that shape teachers' professional intentions and actions. These components are viewed not as static characteristics but as dynamic constructs that evolve throughout different stages of professional development.

Special emphasis is placed on motivational competence, which is interpreted as an integrative capacity enabling teachers to consciously manage their professional motivation. Motivational competence is defined as the ability to understand personal professional needs, formulate meaningful goals, regulate one's own activity, and maintain internal motivation under changing educational conditions. The article argues that this competence significantly enhances teachers' resilience to professional stress, reduces the risk of emotional burnout, and supports continuous self-improvement. The research identifies a set of internal and external factors that influence the development of professional motivation. Internal factors include individual psychological characteristics, professional self-awareness, and personal value systems, while external factors encompass organizational culture, leadership style, working conditions, social recognition, and opportunities for professional growth. Particular attention is given to contradictions arising from educational reforms in

*Ukraine, especially those related to the imbalance between growing professional demands and limited motivational support. The article substantiates effective approaches to managing motivational processes at the institutional level, emphasizing the importance of supportive professional environments, participatory management practices, and a balanced combination of material and non-material incentives. Additionally, mechanisms for strengthening sustainable professional motivation at the state, local, and individual levels are outlined, highlighting their role in improving teachers' professional well-being and the overall quality of education.*

**Keywords:** *motives, needs, motivational competence, motivation management, professional development, emotional stress, stress resistance, crisis, burnout.*

В умовах повномасштабної війни РФ проти України значення мотивації істотно зростає, оскільки професійна діяльність багатьох фахівців, зокрема педагогів, здійснюється в ситуації хронічного стресу, невизначеності та підвищеного емоційного виснаження. Мотивація є одним із фундаментальних психологічних механізмів. Вона зумовлює здатність особистості до тривалої цілеспрямованої діяльності, подолання труднощів та збереження внутрішньої залученості у професійний процес. У сфері педагогічної діяльності мотивація має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, характер педагогічної взаємодії та професійне самопочуття вчителя. Сучасний етап розвитку освіти характеризується посиленням реформаторських процесів, цифровізацією навчання, упровадженням компетентнісного підходу та орієнтацією на особистісно зорієнтоване навчання. За цих умов роль педагога суттєво ускладнюється, що вимагає від нього високого рівня внутрішньої готовності до змін, професійної гнучкості та здатності до постійного самовдосконалення. Водночас зростання професійних вимог супроводжується підвищенням психоемоційного навантаження, що за умов недостатньої мотиваційної підтримки може призводити до професійного вигорання, зниження задоволеності працею та формування формального ставлення до педагогічної діяльності. В свою чергу, дослідження особливостей мотивації педагогів до професійної діяльності залишається надзвичайно актуальним питанням, зважаючи на ряд факторів:, а саме: підвищуються вимоги до професії вчителя, адже час не стоїть на місці, особливо зважаючи на прогрес інноваційних технологій. У Концепції НУШ висловлено думку: «Українська школа буде успішною, якщо до неї прийде успішний учитель. Нова школа потребує нового вчителя, який зможе стати агентом змін.» У зв'язку з цим актуалізується проблема дослідження мотиваційного потенціалу професійної діяльності педагогів та пошуку ефективних шляхів його розвитку. Проблема мотивації людської діяльності є предметом міждисциплінарних досліджень і представлена в працях психологів, педагогів, соціологів та науковців у галузі управління. У класичних психологічних теоріях мотивація розглядається як процес, що формується внаслідок взаємодії внутрішніх потреб особистості та зовнішніх умов життєдіяльності. Сучасні дослідження акцентують увагу на внутрішній мотивації як ключовому чиннику професійної ефективності, довготривалої залученості у професійну діяльність і готовності до інновацій. У педагогічному контексті мотивація розглядається як багатокомпонентне утворення, що включає когнітивні, емоційні та вольові складові.

Вітчизняні науковці підкреслюють значення мотиваційної компетентності педагога та необхідність системного управління мотиваційними процесами в закладах освіти. Разом із тим потребує подальшого осмислення питання інтеграції особистісних і організаційних чинників мотивації у цілісну модель професійного розвитку педагогів [1, с. 254–256]. Зокрема, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич, Корольчук М. висвітлили основні питання проблематики щодо очікуваних наслідків поведінки особистості. Л. Фрейз та Л. Соренсон розкривали в дослідженнях глибинний зв'язок внутрішньої і зовнішньої мотивації, окреслюючи паралельно професійну мотивацію педагога. Дослідник Корман описував в своїх роботах психологічний механізм мотивації управління, через усвідомлення чинників в цьому процесі. Дослідники В. Крижко і Є. Павлютенко розглядали в своїх дослідженнях

мотиваційний аспект, як регулятор стимулів до кар'єри [4]. Проблему професійного розвитку особистості досліджували вітчизняні психологи, такі як Ю. В. Александров, О. О. Байер, М. П. Полухіна, О. М. Кокун та інші. Професійну кризу в своїх роботах досліджували: З. Л. Становських, О. Коновалова, Н. О. Антонова, Л. Ф. Вербицька.

**Метою статті** є комплексне теоретичне обґрунтування мотиваційного потенціалу професійної діяльності педагогів та визначення ефективних напрямів його розвитку в умовах сучасного освітнього середовища.

У психологічній науці поняття «мотивація» розглядається як ширше за змістом утворення порівняно з поняттям «мотив». Мотивація охоплює систему внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до діяльності, підтримують її активність та визначають спрямованість поведінки. Мотив, своєю чергою, виступає відносно стійким внутрішнім спонуканням, яке безпосередньо визначає вибір цілей і способів їх досягнення. Центральне місце в структурі мотивації посідають потреби, що виникають у результаті усвідомлення нестачі умов, необхідних для особистісного й професійного розвитку. Реалізація потреб здійснюється через постановку цілей, які надають діяльності усвідомленого та цілеспрямованого характеру. Формування професійної мотивації педагога відбувається як складний, багаторівневий психологічний процес, що включає усвідомлення професійних цілей, емоційне ставлення до педагогічної діяльності та готовність до вольового зусилля у процесі її реалізації. На початкових етапах професійного становлення мотивація часто має зовнішній характер і зумовлюється соціальними очікуваннями, вимогами адміністрації та системою оцінювання. З часом, у разі сприятливих умов, відбувається поступова інтеріоризація мотивів і перехід до внутрішньо детермінованої професійної активності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє професійна рефлексія, яка дає змогу педагогу усвідомлювати власні досягнення, аналізувати труднощі та коригувати професійну поведінку. Саме рефлексивна здатність забезпечує трансформацію зовнішніх стимулів у внутрішні професійні смисли, що підвищує стійкість мотивації та зменшує залежність від зовнішніх умов. Таким чином, професійна мотивація педагогів формується як система мотивів, ціннісних орієнтацій, установок і професійних цілей, що регулюють їхню поведінку у професійній сфері. Вона визначає ставлення педагога до своєї діяльності, рівень відповідальності за результати навчання та готовність до професійного розвитку. Важливою умовою розвитку професійної мотивації є мотиваційна компетентність педагога, яка проявляється у здатності усвідомлювати власні професійні потреби, формулювати реалістичні цілі та мобілізувати внутрішні ресурси для їх досягнення. Мотиваційна компетентність забезпечує професійну стійкість і сприяє збереженню позитивного ставлення до педагогічної діяльності [8, с. 832–834]. Мотиваційний потенціал педагогічної діяльності має динамічний характер і змінюється залежно від етапу професійного становлення вчителя. На початковому етапі професійної кар'єри домінують мотиви самоствердження, професійної адаптації та здобуття практичного досвіду. У цей період особливого значення набуває підтримка з боку педагогічного колективу та адміністрації закладу освіти.

На етапі професійної стабілізації провідними стають мотиви самореалізації, творчого розвитку та підвищення професійної майстерності. Водночас у разі відсутності можливостей для професійного зростання може виникати зниження мотивації, що потребує впровадження механізмів ротації, наставництва та професійного збагачення діяльності. Суттєву роль у формуванні мотиваційного потенціалу відіграє система післядипломної педагогічної освіти. Вона виконує не лише освітню, а й мотиваційну функцію, забезпечуючи можливості для самореалізації, професійного зростання та формування позитивної професійної ідентичності педагогів. Разом з тим, мотивація педагогічних

працівників зумовлюється поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать індивідуально-психологічні особливості особистості, професійний досвід, рівень професійної самосвідомості. Зовнішні чинники охоплюють умови праці, соціальний статус професії, стиль управління та психологічний клімат у педагогічному колективі. Управління мотиваційними процесами в закладі освіти передбачає створення сприятливого освітнього середовища, підтримку ініціативності педагогів, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також врахування індивідуальних професійних потреб і очікувань.

Розглядаючи, власне, питання впливу організаційної культури закладу освіти на мотивацію педагогів, можна розкрити, що ж є важливим зовнішнім чинником формування мотиваційного потенціалу педагогічних працівників. Такі чинники як: демократичний стиль управління, відкритість до інновацій, підтримка ініціативності та визнання професійних досягнень сприяють зростанню внутрішньої мотивації педагогів [6, с. 75–89]. Натомість авторитарний стиль управління, відсутність зворотного зв'язку та формалізований підхід до оцінювання праці можуть призводити до зниження професійної активності та формування зовнішньо орієнтованої мотивації, яка є менш стійкою та ефективною в довгостроковій перспективі. Власне, управління мотиваційним потенціалом педагогів передбачає системний підхід, що включає моніторинг мотиваційного стану, індивідуалізацію стимулів та створення умов для професійної автономії. Особливої актуальності набуває здатність адміністрації закладу освіти враховувати індивідуальні потреби педагогів і забезпечувати баланс між професійними вимогами та ресурсами.

Ефективними інструментами управління мотивацією є комплексні психолого-педагогічні програми професійного розвитку, участь педагогів у грантах та проєктній діяльності, можливості підвищення кваліфікації та підтримка професійних спільнот. Такі заходи сприяють формуванню відчуття професійної значущості та підвищують рівень залученості педагогів у розвиток закладу освіти. Розглядаючи самомотивацію як ресурс професійної стійкості педагога, слід зазначити, що в умовах нестабільності освітнього середовища особливого значення набуває здатність педагога до внутрішньої саморегуляції та підтримання власної професійної активності. Самомотивація ґрунтується на усвідомленні особистісного смислу педагогічної діяльності, внутрішньому прийнятті професійних цілей та здатності до саморегуляції. Розвиток навичок самомотивації сприяє збереженню професійної стійкості, попередженню емоційного вигорання та підтримці високого рівня професійної ефективності навіть за умов обмежених зовнішніх ресурсів. Слід зазначити, що мотиваційний потенціал професійної діяльності педагогів є складним інтегративним утворенням, яке поєднує когнітивні, емоційні та вольові компоненти й визначає рівень професійної активності, стійкості та готовності педагога до освітніх змін. Мотиваційний потенціал педагогічної діяльності має динамічний характер і змінюється залежно від етапу професійного розвитку педагога. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до стимулювання професійної мотивації на різних етапах педагогічної кар'єри.

Власне, ключову роль у формуванні стійкої професійної мотивації відіграє мотиваційна компетентність, яка забезпечує усвідомлення педагогом власних професійних потреб, цілей і смислів діяльності, а також здатність до саморегуляції та саморозвитку в умовах зростання професійних вимог. А ефективність професійної мотивації педагогів значною мірою залежить від організаційної культури закладу освіти, стилю управління та психологічного клімату в колективі. Наразі, система післядипломної педагогічної освіти виступає важливим інструментом розвитку мотиваційного потенціалу педагогів, забезпечуючи умови для неперервного професійного зростання, формування позитивної професійної ідентичності та підвищення рівня самомотивації. Зазначимо, що в умовах нестабільності освітнього середовища особливого значення набуває розвиток самомотивації як внутрішнього ресурсу професійної стійкості педагога.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалькова Т. О. Вивчення синдрому емоційного вигорання у педагогічних фахівців. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, 2016. № 24. С. 254–260.
2. Вербицька Л. Стресостійкість як складник успішного розвитку працівників сфери маркетингу. *Психологічний журнал*, 2025. Випуск 14, С. 17–23. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.14.2025.328724>
3. Низовець А. Виснажує тема війни та дратують новини. Що таке емоційна втома і як її подолати. URL: <https://life.liga.net/poyasnennya/article/iznuryaet-tema-voyny-i-razdrajayut-novosti-cho-takoe-emotsionalnaya-ustalost> (дата звернення: 23.01.2026).
4. Павлюк М., Журавська Д., Клімишина Н. Психологічні чинники емоційного вигорання у професійній діяльності. *Актуальні проблеми психології*, 2018. Випуск XI, 18. С. 226–244.
5. Вербицька Л. Професійне здоров'я особистості в воєнний час: теоретико-прикладний аспект. *Психологічний журнал*, 2024. Випуск 12, С. 94–101. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.12.2024.306792>
6. Burisch M., Schaufeli W. B., Maslach C., Marek T. In search of theory: Some ruminations on the nature and etiology of burnout. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 1993. Pp. 75–93. New York: Taylor & Francis.
7. Коновалова О. Психологічні особливості емоційного вигорання педагогічних працівників. *Психологічний журнал*, 2025. Випуск 15, С. 40–46. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.15.2025.342105>
8. Ovdiienko I., Chausova T., Oleksandra B., Liudmyla V., Olena G. Impact of the COVID-19 pandemic on academic, social, emotional, and behavioral changes in university students. *International Journal of Health Sciences*, 2022. № 6 (2), Pp. 832–845. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n2.8392>

## REFERENCES

1. Kovalkova, T. O. (2016). Vyvchennia syndromu emotsiinoho vyhorannia u pedahohichnykh fakhivtsiv [Studying the Syndrome of Emotional Exhaustion in Pedagogical Specialists]. *Pravnychy visnyk Universytetu «KROK»*, 24, 254–260 [in Ukrainian].
2. Verbytska, L. (2025). Stresostiikist yak skladnyk uspishnoho rozvytku pratsivnykiv sfery marketynhu [Professional health of the individual in wartime: theoretical and applied aspects]. *Psychological Journal*, (12), 94–101 <https://doi.org/10.31499/2617-2100.14.2025.328724> [in Ukrainian].
3. Nyzovets, A. (2023). Visnazhuie tema viiny ta dratuiut novyny. Shcho take emotsiina vtoma i yak yii podolaty. URL://life.liga.net/poyasnennya/article/iznuryaet-tema-voyny-i-razdrajayut-novosti-cho-takoe-emotsionalnaya-ustalost [in Ukrainian].
4. Pavliuk, M., Zhuravska, D., & Klimyshyna, N. (2018). Psykholohichni chynnyky emotsiinoho vyhorannia u profesiinii diialnosti [Psychological Factors of Emotional Exhaustion in Professional Activity]. *Aktualni problemy psykholohii*, XI, 18, 226–244 [in Ukrainian].
5. Verbytska, L. (2024). Profesiine zdorovia osobystosti v voiennyi chas: teoretyko-prykladnyi aspekt [Occupational health of the individual in wartime: a theoretical and applied aspect]. *Psychological Journal*, (12), 94–101. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.12.2024.306792> [in Ukrainian].
6. Burisch, M., Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993). In search of theory: Some ruminations on the nature and etiology of burnout. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 75–93. New York: Taylor & Francis.
7. Konovalova O. (2025). Psykholohichni osoblyvosti emotsiinoho vyhoriannia pedahohichnykh pratsivnykiv [Psychological features of emotional burnout of pedagogical workers]. *Psychological Journal*, (15), 40–46. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.15.2025.342105>[in Ukrainian].

---

8. Ovdiyenko, I., Chausova, T., Oleksandra, B., Liudmyla, V., & Olena, G. (2022). Impact of the COVID-19 pandemic on academic, social, emotional, and behavioral changes in university students. *International Journal of Health Sciences*, 6 (2), 832–845. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n2.8392>

*Подано до редакції: 31.01.2026.  
Прийнята до друку 28.02.2026 р.  
Опубліковано 28.03.2026 р.*

This work is licensed under a Creative Commons License Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY-4.0).