

**Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет**

**Психолого-природничий факультет
Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи**

Допущено до захисту на засіданні ДЕК
Завідувач кафедри педагогіки,
освітнього менеджменту та соціальної роботи

_____ проф. Безкоровайна О.В.

« ____ » _____ 20 ____ р.

Кваліфікаційна робота (магістра)

на тему:

«Забезпечення мотиваційних механізмів у закладі освіти»
(на прикладі Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради
Рівненського району)

Студентки 2 курсу групи МУ-21
спеціальність 073 Менеджмент
освітня програма “Менеджмент:
Управління навчальним закладом”
Бобровнік Вероніки Леонідівни

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Савченко Ольга
Ростиславівна

Національна шкала _____

Кількість балів _____ Оцінка ESTS _____

Рівне 2025

Анотація
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент: Управління навчальним закладом»
Бобровнік В. Л. на тему: «Забезпечення мотиваційних механізмів у
закладі освіти»

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 67 сторінок, з яких обсяг основного тексту - 52 сторінок. Робота містить 3 додатків на 6 сторінках. Список використаних джерел налічує 45 джерела на 5 сторінках.

Об'єкт дослідження – мотиваційні механізми у діяльності педагогічних працівників та їхній вплив на ефективність навчально-виховного процесу.

Предмет дослідження – формування, впровадження та функціонування мотиваційних механізмів у закладі освіти, які підвищують професійну активність педагогів та успішність здобувачів освіти.

Мета роботи – оцінити ефективність мотиваційних механізмів у закладі освіти та розробити пропозиції щодо їх оптимізації для підвищення професійної активності педагогів і результативності навчально-виховного процесу.

Методи дослідження:

- ✓ спостереження за діяльністю педагогічного колективу;
- ✓ анкетування та опитування педагогів і здобувачів освіти;
- ✓ інтерв'ю з керівництвом закладу;
- ✓ аналіз внутрішньої документації та результатів роботи закладу.

Емпірична база: Великоолексинський ліцей Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області, заклад загальної середньої освіти І–ІІІ ступенів, що здійснює освітню діяльність відповідно до державного стандарту та забезпечує всебічний розвиток учнів.

До бази дослідження увійшли:

- педагогічний колектив різних категорій;

- адміністрація закладу (директор, заступники та педагог-організатор);
- учні середніх і старших класів;
- батьківська громадськість, яка підтримує освітні ініціативи.

Дослідження базувалося на анкетуванні, спостереженні, інтерв'ю та аналізі внутрішньої документації (накази, протоколи педагогічних рад, таблиці успішності, система преміювання). Також враховано дані участі ліцею у грантових і інноваційних програмах, результати моніторингу якості освіти та інформацію з державних реєстрів і системи Prozorro, що дозволило комплексно оцінити мотиваційні механізми з фінансово-організаційного та кадрового аспектів.

Ключові слова: мотивація, механізми, заклади освіти, стимули.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	7
1.1. Сутність і значення мотиваційних механізмів в закладах освіт.....	7
1.2. Класифікації мотиваційних механізмів у закладах освіти.....	12
1.3. Практика застосування мотиваційних механізмів.....	16
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ВЕЛИКООЛЕКСИНСЬКОГО ЛІЦЕЮ ШПАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	20
2.1. Загальна характеристика Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області.....	20
2.2.Аналіз фінансово-господарської діяльності Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради Рівненського району.....	26
2.3. Оцінка ефективності застосування мотиваційних механізмів Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області.....	29
Висновки та рекомендації до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3.ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ.....	42
3.1 Напрями покращення застосування мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області.....	42
3.2 Обґрунтування застосування мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області	47
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми полягає у зростаючій ролі мотивації у забезпеченні якості освітнього процесу та розвитку особистості здобувача освіти. У сучасних умовах реформування освіти України та впровадження компетентнісного підходу ефективне функціонування мотиваційних механізмів набуває особливого значення.

Мотивація визначає рівень зацікавленості учасників освітнього процесу, їхню активність і прагнення до саморозвитку та професійного вдосконалення. Дієва система мотиваційних механізмів сприяє підвищенню результативності педагогічної праці, покращенню академічних показників учнів та формуванню позитивного психологічного клімату.

Сучасні дослідження показують, що проблема мотивації педагогів і здобувачів освіти розглядається як у теоретичному, так і практичному аспектах. Так, О. Білошицька [5] досліджує формування мотиваційних механізмів у закладах освіти, І. Грищенко [12] та Ю. Вдовиченко [8] аналізують підходи до підвищення професійної активності педагогів. О. Пометун [26] і С. Харченко [35-36] підкреслюють роль лідерства та управлінських інструментів у формуванні внутрішньої мотивації, а В. Шпак [43] висвітлює соціально-психологічні аспекти мотивації педагогів і їх вплив на якість навчально-виховного процесу.

Таким чином, формування ефективної системи мотиваційних механізмів у закладі освіти сприяє підвищенню професійної активності педагогів, покращенню навчальних досягнень учнів та створенню сприятливого психологічного клімату. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу, який враховує матеріальні, соціальні та психологічні стимули.

Об'єкт дослідження – мотиваційні механізми у діяльності педагогічних працівників закладів освіти та їхній вплив на ефективність навчально-виховного процесу.

Предмет дослідження – процеси формування, впровадження та функціонування мотиваційних механізмів, що підвищують професійну активність педагогів та успішність здобувачів освіти.

Мета роботи – дослідити ефективність мотиваційних механізмів у закладі освіти та розробити пропозиції щодо їх оптимізації для підвищення професійної активності педагогів і результативності навчально-виховного процесу.

Емпіричні методи дослідження:

- ✓ спостереження за діяльністю педагогічного колективу;
- ✓ анкетування та опитування педагогів і здобувачів освіти;
- ✓ інтерв'ю з керівництвом закладу;
- ✓ аналіз внутрішньої документації та результатів роботи закладу.

Емпірична база – Великоолексинський ліцей Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області, сучасний заклад загальної середньої освіти, орієнтований на компетентнісний, особистісно-орієнтований та інноваційний підхід. До дослідження залучено педагогічний колектив, адміністрацію та учнів, що дозволило всебічно оцінити функціонування мотиваційних механізмів у реальних умовах.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення мотиваційних механізмів у закладах освіти.
2. Виявити існуючі мотиватори та методи стимулювання педагогів.
3. Дослідити ефективність різних видів мотивації (матеріальної, нематеріальної, соціальної, психологічної).
4. Оцінити вплив мотиваційних механізмів на результати роботи педагогів та навчальні досягнення здобувачів освіти.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації.

Під час написання роботи використовувалися наступні методи дослідження. Теоретичні – включали аналіз наукової літератури, узагальнення досвіду, систематизацію та порівняльний аналіз. Емпіричні – охоплювали

спостереження, анкетування, інтерв'ю, а також аналіз внутрішніх документів та статистичних даних. Методи обробки даних передбачали статистичний аналіз, графічне відображення результатів та порівняння показників до і після застосування мотиваційних заходів.

Наукова новизна:

1. Визначено структурні елементи та принципи функціонування системи мотивації педагогічних працівників, що дозволяє поглибити розуміння чинників, які впливають на ефективність управлінського впливу та результативність навчально-виховного процесу.

2. Розроблено модель мотиваційного механізму для закладів освіти, що відображає логіку, взаємозв'язки та функціональні компоненти системи мотивації і може застосовуватися для підвищення ефективності роботи закладу та професійного розвитку педагогів.

Результати дослідження були апробовані під час обговорення на:

➤ III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління та менеджмент: сучасні тренди та перспективи» (26 листопада 2025 р., м. Рівне).

➤ X Міжнародна наукова конференція «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень»

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота містить аналіз фінансово-економічної та організаційної діяльності закладу, включає 13 таблиць та 7 рисунків, а бібліографічний список налічує 45 джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність і значення мотиваційних механізмів у закладах освіти

Велика кількість стимулів, які використовували керівники навчальних закладів у минулому (нагородження грамотами, фронтальні перевірки тощо), сьогодні не несуть бажаних змін у діяльності значної кількості педагогів. А якщо й приводять до змін, то ці зміни мають короткочасний характер. Тому керівникові навчального закладу доводиться постійно шукати нові можливості для активізації педагогічних працівників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів свого закладу, через обмеженість фінансових та інших матеріальних ресурсів, недостатнє фінансування захищених статей видатків; будувати динамічну та гнучку систему мотивації праці педагогічних працівників навчального закладу на основі дослідження особливостей мотиваційної сфери вчителів.

Мотиваційний механізм у закладі освіти є динамічною системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують перетворення потреб педагогів у конкретні мотиви діяльності. Він поєднує внутрішні й зовнішні фактори впливу, формує професійну поведінку, відповідальність та ініціативність працівників. У наукових працях підкреслюється, що мотиваційний механізм виконує не лише стимулюючу, а й стратегічну функцію — забезпечує розвиток педагогічного потенціалу та підвищення ефективності управління персоналом.

Сучасні підходи до розуміння мотиваційних механізмів у закладах освіти базуються на міждисциплінарному поєднанні педагогіки, психології та менеджменту. На думку Ш. Шунка, Д. Пінтрича та Дж. Міса [42], мотивація у

сфері освіти виступає рушійною силою навчального процесу, оскільки забезпечує спрямованість і підтримання активності суб'єктів навчання. Дослідники вказують, що ефективна мотиваційна система має включати як зовнішні стимули (оцінювання, винагороди, соціальне визнання), так і внутрішні (інтерес, самооцінку, прагнення до успіху).

У працях У. Ургане [34] підкреслюється, що сучасна модель мотивації розглядає її як послідовність взаємопов'язаних етапів - від формування очікувань до досягнення результату та отримання зворотного зв'язку, що визначає рівень задоволення особистісних потреб. Це узгоджується з класичними підходами А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. МакГрегора, які вважали, що будь-яка діяльність має бути орієнтована на поступове задоволення базових і вищих потреб людини.

В освітньому контексті як зазначає Д. Кембер [16], мотиваційні механізми набувають особливого значення, оскільки створюють середовище, сприятливе для пізнавальної активності, розвитку самостійності, формування відповідальності за результати навчання. Автор вважає, що педагогічний колектив, орієнтований на підтримку внутрішньої мотивації учнів, досягає вищого рівня ефективності освітнього процесу.

Також важливо враховувати висновки Г. Хіді та К. Реннінгера [38], які доводять, що інтерес і залученість виникають лише за умови поєднання внутрішньої мотивації та сприятливого освітнього середовища, де учасники відчують підтримку, довіру та можливість реалізувати власні ідеї. Отже, мотиваційний механізм у системі освіти можна розглядати не лише як інструмент стимулювання діяльності, а як стратегічний засіб управління розвитком освітньої установи.

Мотиваційний механізм – це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами його є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління [15].

Мотивація працівників закладів вищої освіти є одним із найважливіших об'єктів наукових досліджень [40], [12]. Її теоретичні основи висвітлювались у працях класиків управління та психології - А. Маслоу [23], Ф. Герцберга [10], Д. МакГрегора [20], К. Альдерфера [32], а також сучасних українських і зарубіжних дослідників: О. Білошицької [5], В. Борща [7], Ю. Вдовиченка [8], І. Краснова [19], С. Харченко [35], Л. Тищенко [31], Дж. Пінга [25], С. Роббінса [29].

Їхні роботи підкреслюють, що мотивація – це не просто засіб стимулювання, а стратегічний інструмент управління персоналом, який сприяє досягненню цілей закладу вищої освіти, підвищенню якості освітніх послуг та формуванню позитивного мікроклімату в колективі [6], [7], [19].

Будь-який мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору чинників, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, безперервно повторюваний процес.

У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [39].

У педагогічній теорії прийнято класифікувати мотиваційні механізми за характером впливу, спрямованістю та рівнем дії. Як зазначає Т. Л. Сущенко [30], система мотивації у закладах освіти має бути багаторівневою, оскільки включає як зовнішні стимули (матеріальні, організаційні, соціальні), так і внутрішні чинники (інтерес, потребу в самореалізації, ціннісні орієнтації, особисту відповідальність).

Відповідно до підходу Г. Балла та Л. Карамушки [3], зовнішня мотивація орієнтована на отримання винагороди або уникнення покарання, тоді як внутрішня мотивація пов'язана з внутрішнім прагненням до пізнання, саморозвитку, досягнення особистих цілей. У поєднанні цих двох типів

виникає комплексна система стимулювання, що забезпечує сталі результати навчальної та професійної діяльності.

На думку С. Харченко [37], ефективність мотиваційного механізму залежить від поєднання матеріальних, соціально-психологічних та організаційно-управлінських методів стимулювання. Зокрема, матеріальні чинники створюють базові умови для задоволення потреб, а соціально-психологічні - формують позитивний мікроклімат, довіру та взаємоповагу між учасниками освітнього процесу.

Дослідниця Л. Тищенко [31] наголошує, що вагому роль у сучасних освітніх закладах відіграють інноваційні та креативні стимули, які сприяють професійному зростанню педагогів, розвитку авторських методик, залученню до дослідницької діяльності. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень професійної мотивації, а й сформувати у педагогів відчуття належності до колективу, здатного до постійного розвитку.

Отже, класифікація мотиваційних механізмів охоплює широкий спектр чинників - від економічних і організаційних до психологічних та інноваційних, а їхнє узгоджене функціонування створює підґрунтя для стабільного підвищення ефективності освітнього процесу.

Важливість мотиваційних механізмів у навчальних закладах важко переоцінити, адже вони напряду впливають на якість навчального процесу, рівень успішності учнів, а також на їхнє особистісне та фахове зростання. Мотиваційні механізми сприяють формуванню внутрішньої зацікавленості у навчанні, розвитку критичного мислення та ініціативності.

Механізм, за допомогою якого формуються умови, які спонукають людей до діяльності, називається мотиваційним. Він включає два основних елементи:

- механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину (спонукання і примус);
- механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

Завдання мотиваційного механізму – сформувати або активізувати стан особистості, що визначає, наскільки ефективно і з якою активністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації.

Мотиваційний механізм у закладі освіти є комплексним інструментом управління, який поєднує внутрішні та зовнішні стимули та спрямований на підвищення ефективності навчально-виховного процесу, професійної активності педагогів і результативності здобувачів освіти. Він забезпечує формування позитивного психологічного клімату, підтримку інноваційних підходів і сприяє розвитку колективу та інституції в цілому.

Серед принципів побудови мотиваційного механізму розрізняють:

- ✓ Узгодженість зі структурою і значимістю цілей.
- ✓ Простота, зрозумілість і справедливість.
- ✓ Наявність необхідних умов для реалізації.
- ✓ Можливість коригування та адаптації.
- ✓ Спрямованість на підтримку нововведень і їхнє прийняття.
- ✓ Взаємопов'язаність елементів при їх відокремленості.

Елементами мотиваційного механізму є:

- ✓ Прагнення – бажаний рівень задоволення потреб, що формує поведінку.
- ✓ Очікування – оцінка ймовірності досягнення результату та його наслідків.
- ✓ Схильності – психологічна готовність до певних дій у конкретній ситуації.
- ✓ Оцінки – характеристика можливого ступеня досягнення результату.
- ✓ Заохочення – внутрішні або зовнішні стимули, що сприяють задоволенню потреб.

Якщо визначати механізм дії мотивації, то він наступний:

1. Виникнення потреб.
2. Відчуття сигналів від потреб.
3. Аналіз ситуації з урахуванням очікувань та стимулів.

4. Актуалізація мотивів.
5. Формування стану вмотивованості.
6. Здійснення конкретних дій.

Крім того, варто визначити такі функції стимулювання, а саме:

- ✓ Економічна – підвищення ефективності закладу.
- ✓ Моральна – формування позитивного психологічного клімату.
- ✓ Соціальна – вплив на доходи та витрати працівників.

Ефективність мотиваційного механізму значною мірою залежить від здатності керівництва адаптувати стимули до реальних потреб педагогів. Сучасні дослідження підтверджують, що найкращі результати демонструють ті заклади освіти, де мотиваційна система будується на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників, партнерській взаємодії та розвитку професійної автономії працівників.

1.2. Класифікації мотиваційних механізмів у закладі освіти

Ефективна система мотивації є ключовим чинником успішності освітнього процесу та професійного розвитку педагогів і здобувачів освіти. Мотиваційні механізми визначають рівень зацікавленості, активності та внутрішньої потреби у навчанні, а також сприяють формуванню позитивного психологічного клімату і корпоративної культури. У закладах освіти система мотивації є багаторівневою, комплексною і динамічною, поєднуючи різні види стимулів, методів впливу та рівні реалізації. Для оптимізації мотиваційної діяльності доцільно розглядати класифікацію мотиваційних механізмів за основними критеріями, що дозволяють систематизувати різноманіття форм і підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Елементи системи мотивації працівників закладу освіти

Критерій класифікації	Види мотивації	Різновиди стимулів
Природа стимулів	Матеріальні	Зарплата, премії, стипендії, гранти
	Нематеріальні	Визнання, психологічний клімат, творчість, кар'єра
Метод впливу	Позитивна	Подяки, нагороди, участь у конференціях
	Негативна	Догани, штрафи, пониження у посаді
Рівень застосування	Індивідуальна	Персональні плани, індивідуальні стипендії
	Групова	Колективні премії, командні проекти
	Інституційна	Програми підвищення кваліфікації, корпоративна культура
Додаткові підходи	Внутрішня/зовнішня	Самотивація, стимули адміністрації
	Час дії	Короткострокова, довгострокова
	Об'єкт	Педагогічна, студентська, адміністративна
	Характер впливу	Економічна, соціальна, психологічна, культурна, інноваційна

Отже, система мотиваційних механізмів у закладах освіти є багаторівневою та динамічною структурою, що охоплює різноманітні форми впливу на поведінку, ставлення та продуктивність учасників освітнього процесу. Ефективна мотиваційна система поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, позитивні та негативні методи впливу, а також інтегрує індивідуальний, груповий та інституційний рівні мотивації, забезпечуючи комплексний вплив на педагогів та здобувачів освіти і створюючи умови для сталого розвитку закладу.

За природою стимулів.

Матеріальні стимули ґрунтуються на фінансовому заохоченні та задоволенні базових потреб учасників освітнього процесу. До них належать заробітна плата, надбавки, премії, стипендії, гранти, матеріальна допомога. Вони забезпечують економічну безпеку, мотивують до досягнення конкретних результатів і створюють базу для задоволення первинних потреб, визначених у теорії А. Маслоу. Проте надмірна орієнтація виключно на матеріальне стимулювання може знижувати внутрішню мотивацію та ініціативність педагогів.

Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення вищих, соціальних і професійних потреб, формування почуття причетності та самореалізації. До

таких форм належать публічне визнання досягнень, створення сприятливого психологічного клімату, участь у прийнятті управлінських рішень, надання свободи творчості та можливостей для кар'єрного зростання. Вони підвищують залученість, лояльність та активність педагогічного колективу і здобувачів освіти, сприяють розвитку творчого потенціалу та інноваційності в освітньому процесі.

За методом впливу.

Мотиваційні механізми поділяють на позитивні та негативні залежно від способу впливу на поведінку особистості. Позитивна мотивація передбачає спонукання через винагороду, визнання та надання можливостей для професійного розвитку. Прикладами є подяки, нагороди, участь у конференціях і творчих проєктах, розширення повноважень. Вона формує усвідомлену активність, підвищує відповідальність та ініціативність, сприяючи стабільному зростанню ефективності роботи закладу.

Негативна мотивація базується на уникненні небажаних наслідків і покарань. До неї належать догани, штрафи, позбавлення премій, пониження у посаді. Хоча цей підхід може мати короточасний дисциплінарний ефект, його надмірне застосування знижує довіру, формує страх помилки та може призводити до зниження продуктивності і якості роботи. Сучасна практика управління в освіті передбачає переважне використання позитивних стимулів, поєднуючи їх із вибірковими елементами контрольного впливу.

За рівнем застосування.

Індивідуальна мотивація передбачає персоналізоване стимулювання кожного учасника освітнього процесу з урахуванням його особистих цілей, досягнень та потреб. Для педагогів це може бути індивідуальний план професійного розвитку, гнучкий графік роботи, персональні наставництва; для студентів – система академічних рейтингів, персональні стипендії, участь у конкурсах і грантах.

Групова мотивація орієнтована на розвиток командного духу та взаємопідтримки в колективі. До її проявів належать колективні премії, групові проєкти, спільні тренінги, участь у соціальних або волонтерських ініціативах. Вона сприяє зміцненню корпоративної культури, формуванню спільних цінностей і позитивного психологічного мікроклімату.

Інституційна мотивація реалізується на рівні всього закладу освіти та включає формування системи стимулів, які забезпечують стратегічну зацікавленість колективу у розвитку організації. Це може бути розробка програм підвищення кваліфікації, внутрішнє рейтингування кафедр і підрозділів, створення іміджу закладу як «території успіху», підтримка корпоративної культури та освітніх традицій.

Додаткові підходи до класифікації.

Науковці також виділяють додаткові критерії для систематизації мотиваційних механізмів:

- ✓ *за напрямом впливу* – внутрішня (самотивація) та зовнішня (стимули адміністрації, колег);
- ✓ *за часом дії* – короткострокова (разова винагорода) та довгострокова (планування кар'єри, професійне зростання);
- ✓ *за об'єктом мотивації* – педагогічна, студентська, адміністративна;
- ✓ *за характером впливу* – економічна, соціальна, психологічна, культурна, інноваційна.

Таким чином, ефективна мотиваційна система в закладі освіти ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, позитивних і негативних методів впливу, а також інтеграції індивідуального, групового та інституційного рівнів. Такий комплексний підхід забезпечує високий рівень професійної активності педагогів, мотивує здобувачів освіти, формує позитивний психологічний клімат і сприяє сталому інноваційному розвитку навчального закладу.

1.3. Практика застосування мотиваційних механізмів у закладах освіти

Практичне застосування мотиваційних механізмів у закладах освіти є одним із ключових чинників забезпечення якості навчального процесу, підвищення рівня професійної активності викладачів і навчальної успішності здобувачів освіти. Різноманітні форми стимулювання сприяють не лише досягненню високих академічних результатів, а й формуванню позитивного ставлення до навчання, підвищенню самооцінки, розвитку креативності та відповідальності.

У сучасній педагогічній практиці використовується широкий спектр інструментів мотиваційного впливу, серед яких можна виокремити найефективніші.

Одним із найпоширеніших прикладів матеріального стимулювання є запровадження академічних стипендій, грантів та іменних премій, які надаються студентам за високі результати навчальної, наукової чи громадської діяльності.

Такі програми сприяють формуванню конкурентного середовища, заохочують до систематичного навчання, підвищують престиж освіти.

В Україні ефективно функціонують стипендіальні програми імені М. Грушевського, В. Вернадського, Президента України, а також міжнародні освітні гранти Erasmus+, Fulbright, DAAD тощо. Для викладачів передбачено гранти на наукові дослідження, участь у міжнародних конференціях, публікаціях і проектах, що стимулює їх професійне зростання та інтеграцію у світовий освітній простір.

Ефективним інструментом нематеріального стимулювання є накопичувальна система оцінювання, яка враховує не лише підсумкові результати, а й активність студентів протягом семестру.

До системи можуть входити бонусні бали за участь у наукових конференціях, дебатах, волонтерських заходах, командних проєктах чи допомогу одногрупникам у навчанні.

Подібна система сприяє підвищенню відповідальності, формує у студентів звичку до регулярної роботи, вчить планувати власний час. Для викладачів це також створює умови для об'єктивного оцінювання та підвищення довіри з боку студентів.

Окремо слід виділити практико-орієнтовані форми навчання, які поєднують теоретичні знання з реальними професійними ситуаціями.

Це може бути участь студентів у соціальних або дослідницьких проєктах, проходження стажувань у партнерських організаціях, моделювання професійних кейсів чи симуляцій.

У закладах педагогічного, медичного та технічного профілю такі підходи особливо важливі, адже вони підвищують внутрішню мотивацію через відчуття практичної цінності здобутих знань.

Студенти, які залучені до реальних завдань, демонструють вищий рівень самостійності, ініціативності та впевненості у професійному виборі.

Сучасні тенденції розвитку освіти активно використовують принципи гейміфікації - застосування ігрових механізмів у неігровому середовищі.

Це може бути система “досягнень”, “рівнів”, “нагород” або “лідербордів”, де студенти змагаються за успіхи у навчанні чи проєктній діяльності.

Наприклад, у деяких університетах України та Європи запроваджено мобільні додатки, що дозволяють студентам отримувати “бали мотивації” за участь у лекціях, семінарах, позааудиторних заходах. Такі інструменти не лише підвищують зацікавленість, а й формують позитивне ставлення до процесу навчання, створюють атмосферу взаємної підтримки та здорової конкуренції.

Системи наставництва (менторства) відіграють важливу роль у формуванні професійних навичок та особистісної впевненості студентів.

Менторські програми передбачають закріплення досвідченого викладача або старшого студента за молодшими курсами для надання консультацій, підтримки в адаптації до навчального середовища, допомоги у виборі професійного напрямку.

Для викладачів також запроваджуються програми “взаємного наставництва”, коли молоді педагоги отримують підтримку від досвідчених колег у розробці авторських методик, проведенні інтерактивних занять чи підготовці публікацій.

Подібні ініціативи підвищують рівень довіри, згуртованість колективу та створюють атмосферу партнерства в освітньому середовищі.

Інтеграція інтерактивних технологій у навчальний процес є ще одним ефективним способом підвищення мотивації.

Використання онлайн-платформ, віртуальних лабораторій, інтерактивних симуляцій, відеоаналізу, штучного інтелекту у навчанні створює умови для самостійного пізнання, критичного мислення та креативності.

Наприклад, інтерактивні опитування (Kahoot, Quizizz), візуальні інструменти (Canva, Miro) чи спільні онлайн-проекти у Microsoft Teams або Google Workspace сприяють розвитку комунікаційних навичок, ініціативності та колективної відповідальності.

Такі технології підвищують залученість студентів, особливо покоління Z, для якого цифрове середовище є природним.

Крім наведених, у багатьох закладах освіти використовуються й інші дієві мотиваційні практики, зокрема:

- ✓ організація “Днів студента-викладача”, коли здобувачі освіти тимчасово виконують роль викладачів;
- ✓ проведення внутрішніх конкурсів і проєктних марафонів;
- ✓ створення системи внутрішніх рейтингів кафедр, що підвищує змагальність між підрозділами;

- ✓ формування освітнього бренду закладу, який підсилює відчуття належності та гордості серед студентів і викладачів.

Такі ініціативи підвищують внутрішню мотивацію, формують лояльність до закладу, розвивають соціальну активність і позитивний імідж навчального середовища.

Висновки до розділу 1

Мотиваційний механізм є ключовим фактором ефективності функціонування освітніх закладів, розвитку педагогічного потенціалу та формування внутрішньої культури організації. Він поєднує зовнішні та внутрішні стимули, які впливають на професійну поведінку, відповідальність і ініціативність педагогів та здобувачів освіти.

До основних елементів належать:

- ✓ фінансово-економічні стимули – заробітна плата, премії, гранти, матеріальна допомога;
- ✓ організаційно-управлінські важелі – кар’єрне зростання, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень;
- ✓ соціально-психологічні фактори – визнання, довіра, позитивний мікроклімат;
- ✓ професійно-особистісні стимули – підвищення кваліфікації, участь у конференціях, творчі ініціативи.

Класифікація мотиваційних механізмів.

- ✓ за природою стимулів: матеріальні (економічні) та нематеріальні (визнання, автономія, розвиток);
- ✓ за методом впливу: позитивні (винагорода, розвиток, визнання) та негативні (дисциплінарні санкції, примус);
- ✓ за рівнем застосування: індивідуальна, групова, інституційна;

✓ за додатковими критеріями: внутрішня/зовнішня мотивація, коротко-/довгострокова дія, об'єкт мотивації (педагогічна, студентська, адміністративна), економічна, соціальна, психологічна, інноваційна.

Функції мотиваційних механізмів.

✓ соціальна – забезпечення справедливості та задоволення потреб учасників;

✓ економічна – підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів;

✓ психологічна – формування позитивного мікроклімату, підтримка внутрішньої мотивації;

✓ інноваційна – стимулювання творчості, ініціативності та професійного розвитку.

Ефективне управління мотиваційними механізмами дозволяє створювати гнучкі системи стимулів, адаптовані до потреб колективу, підвищує конкурентоспроможність закладу, сприяє професійному зростанню педагогів та формує активне, креативне та відповідальне освітнє середовище.

Отже, мотиваційні механізми у закладах освіти виступають не лише інструментом стимулювання, а й фундаментом стратегічного розвитку організації, забезпечуючи сталу якість освітнього процесу та формування ефективної освітньої спільноти.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ВЕЛИКООЛЕКСИНСЬКОГО ЛІЦЕЮ ШПАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області

Повне найменування навчального закладу, ліцензіата як юридичної особи (згідно установчих документів та Єдиного державного реєстру

юридичних осіб) комунальна організація (установа, заклад) Великоолексинський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів - дошкільний навчальний заклад» Рівненської районної ради Рівненської області (далі – Ліцей).

Ідентифікаційний код навчального закладу, як юридичної особи (ЄДРПОУ): 25316827.

Місце знаходження навчального закладу як юридичної особи:

35302, Рівненська обл., Рівненський район, с. Великий Олексин, вул. Т. Шевченка, 1.

Рівень освіти: дошкільна, початкова, базова, повна загальна середня.

Ліцензований обсяг: (максимальна кількість осіб, що можуть навчатися одночасно, або проектна потужність) – 497 (в тому числі 52 особи в дошкільному підрозділі).

В ліцеї фактично навчається: 442 особи.

Діяльність ліцею координується директором Євушком Борисом Борисовичем, який відповідальний за загальне керівництво, стратегічне планування та впровадження інноваційних освітніх практик.

Кадровий склад:

- ✓ Педагогічний ресурс – 51 педагог.
- ✓ З них мають “Спеціаліст вищої категорії” – 24 педагогів.
- ✓ “Спеціаліст II категорії” – 3 вчителів.
- ✓ Педагогічне звання “Старший вчитель” – 10 вчителів.
- ✓ “Учитель-методист” – 3 вчителів (рис. 2.1).

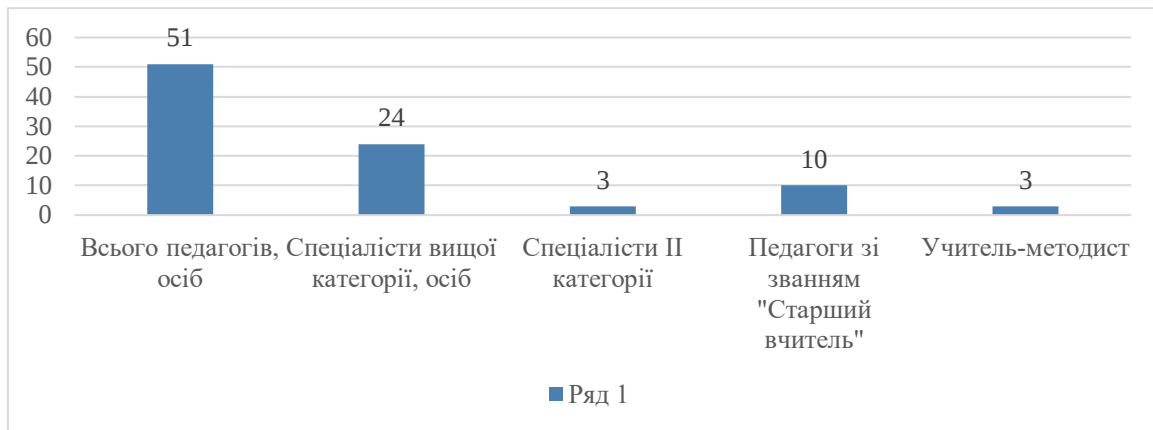


Рис. 2.1. Якісна структура педагогічного складу Ліцею

Якісна структура педагогічного складу Ліцею свідчить про достатній рівень професійної підготовки та кадрового потенціалу закладу. У структурі переважають педагоги з повною вищою освітою та значним стажем роботи, що забезпечує стабільність освітнього процесу й високу якість навчання. Помітну частку становлять учителі вищої та першої кваліфікаційних категорій, що демонструє високий рівень професійної компетентності та методичної майстерності. Наявність педагогів-методистів і старших учителів підсилює науково-методичний потенціал закладу, сприяючи впровадженню інноваційних освітніх технологій. Такий кадровий склад формує сприятливі умови для ефективної організації освітнього процесу, професійного розвитку вчителів і забезпечення конкурентоспроможності Ліцею.

Історія ліцею у Великому Олексині є невід’ємною частиною культурно-освітнього розвитку Рівненщини. Освітня традиція села формувалася впродовж кількох століть, проходячи шлях від давніх конфесійних шкіл до сучасного багатофункціонального закладу освіти. Кожен етап становлення ліцею відображає суспільні, культурні та адміністративні зміни, що відбувалися в регіоні та державі.

Таблиця 2.1 – Основні етапи розвитку Ліцею Великого Олексина

Рік / період	Подія / характеристика
1614	Перенесення «аріанської» школи з Острога братами Чапличами-Шпанівськими на територію сучасного села.

1727	Відкриття католицької школи при костелі Святих Петра і Павла в Шпанові.
1861	Початок писаної історії сільської школи в контексті реформ.
1869	Перший документальний опис: у школі навчається 9 учнів; викладання вдома священника Василя Садовського; предмети — читання і правопис.
1864	Відкриття церковно-приходської школи у Великому Олексині.
1920–1939	Діяльність двокласної школи-комплекту, 50 учнів.
1939–1940 н. р.	Розширення до 4 класів, робота 4 учителів.
1940	Реорганізація початкової школи в семирічну; 124 учні.
1967	Зведення сучасного приміщення школи коштом Шпанівського цукрозаводу; перехід до десятирічної школи.
Сучасність	Діяльність ліцею з дошкільним підрозділом; викладання на основі сучасних педагогічних та ІКТ-технологій; забезпечення безперервної освітньої траєкторії.

Для того, щоб охарактеризувати діяльність Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області нами було систематизовано його ключові діяльнісні аспекти (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика Великоолексинського ліцею у розрізі його ключових функціональних засад

Напрямок діяльності	Ключові характеристики
Управління	Демократичність, колегіальність, партнерство; участь педагогів, батьків і учнів у прийнятті рішень; стратегічне планування.
Кадровий потенціал	Висока кваліфікація педагогів, участь у НУШ, регулярне підвищення кваліфікації, діяльність методичної ради, розвиток педагогічного лідерства.
Освітній процес	Компетентнісний та інтегрований підхід; проєктне, змішане й дистанційне навчання; активне використання ІКТ та STEM.
Матеріально-технічна база	Сучасно обладнані кабінети, лабораторії, спортивна інфраструктура, інклюзивне середовище, постійна модернізація.
Виховна робота	Патріотичні, екологічні, громадянські та творчі програми; волонтерство; участь учнівського самоврядування.
Психологічний супровід	Психологічна служба, емоційний моніторинг, тренінги, підтримка мотивації та благополуччя.
Партнерство	Співпраця з громадами, закладами освіти, медичними та громадськими організаціями; реалізація спільних проєктів.
Стратегічна місія	Формування інноваційного, безпечного, якісного освітнього простору; розвиток особистісного потенціалу учнів.

Організаційно-управлінська модель закладу.

Великоолексинський ліцей функціонує на засадах демократичного управління, партнерства та відкритості. Управлінська структура передбачає участь педагогів, батьківської громади й учнівського самоврядування у прийнятті рішень, що забезпечує прозорість, ефективну комунікацію та колегіальність.

Директор здійснює стратегічне планування, координує розвиток інновацій, відповідає за якість освітніх послуг. Заступники директора організовують навчально-виховну, методичну та адміністративну діяльність, що сприяє стабільності й системності управлінських процесів.

Кадровий потенціал та професійний розвиток.

Педагогічний колектив вирізняється високою кваліфікацією та активним залученням до реформ «Нової української школи». Учителі проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь у тренінгах, вебінарах, методичних заходах, професійних конкурсах та педагогічних спільнотах.

У ліцеї працює методична рада, яка координує професійний розвиток педагогів, сприяє впровадженню інновацій, підтримує творчі ініціативи та авторські методики. Поширено взаємовідвідування уроків, майстер-класи, творчі лабораторії, що формує культуру педагогічного лідерства.

Освітній процес та інноваційні технології.

Освітній процес організовано відповідно до принципів гуманістичної педагогіки, компетентнісного та інтегрованого навчання. У закладі застосовуються сучасні форми роботи: проектне, змішане та дистанційне навчання, гейміфікація, робота з електронними платформами.

Значна роль відводиться STEM-освіті, використанню інтерактивних панелей, мультимедійних дошок та віртуальних лабораторій. Електронний щоденник і цифрові інструменти комунікації забезпечують оперативний

контроль за навчальними досягненнями й полегшують взаємодію між учнями, вчителями і батьками.

Матеріально-технічна база.

Ліцей володіє розвиненою інфраструктурою: навчальними кабінетами, лабораторіями природничого циклу, комп'ютерними класами, спортивною залю, бібліотекою, актовою залю, їдальнею, майданчиками для дозвілля.

Заклад забезпечує інклюзивне освітнє середовище, оснащене необхідними технічними засобами. Матеріально-технічна база постійно оновлюється через ремонти, закупівлю обладнання та модернізацію навчальних приміщень.

Виховна діяльність та учнівське самоврядування.

Виховна система ліцею охоплює патріотичний, екологічний, громадянський, морально-етичний напрями. Проводяться тематичні тижні, культурні заходи, волонтерські акції, фестивалі, спортивні змагання.

Учнівське самоврядування організовує ініціативи, здійснює участь у прийнятті рішень, реалізує соціальні та волонтерські проєкти. Це сприяє формуванню лідерства, відповідальності та громадянської активності.

Психологічний супровід і мотиваційне середовище.

Психологічна служба забезпечує моніторинг емоційного клімату, проводить тренінги для учнів і педагогів, сприяє формуванню емоційного інтелекту та навичок стресостійкості.

У закладі створено комфортне мотиваційне середовище, що підтримує самооцінку учнів, стимулює їхню навчальну активність та розвиток внутрішньої мотивації.

Партнерство та взаємодія з громадою.

Ліцей активно співпрацює з Центром професійного розвитку педагогічних працівників, РДГУ, медичними установами, громадськими організаціями та місцевим самоврядуванням.

Партнерство розширює можливості професійного зростання педагогів, сприяє реалізації спільних проєктів, забезпечує інформаційно-методичну підтримку та зміцнює соціальну роль закладу в громаді.

Місія та стратегічні орієнтири розвитку.

Місія ліцею полягає у створенні інноваційного, безпечного, інклюзивного та мотивуючого освітнього середовища, яке забезпечує якісну освіту й розвиток особистісного потенціалу учнів.

Стратегія розвитку спрямована на модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення професійної компетентності педагогів, зміцнення партнерств і формування позитивного іміджу ліцею як сучасного освітнього центру громади.

Великоолексинський ліцей працює за сучасною управлінською моделлю, що ґрунтується на партнерстві, колегіальності та підтримці професійного зростання педагогів. Заклад реалізує принципи Нової української школи, забезпечує педагогічну автономію, наставництво та індивідуальні освітні траєкторії. Освітній процес поєднує гуманістичний підхід і інноваційні технології, що сприяє розвитку критичного мислення та підвищує ефективність навчання.

У школі сформована культура педагогічного лідерства, діє моніторинг якості освіти та активно розвивається співпраця з громадою та партнерами. Ліцей модернізує матеріальну базу й створює сприятливе середовище для розвитку компетентностей та творчості учнів, виступаючи важливим освітнім центром громади.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області

Великоолексинський ліцей є комунальним закладом загальної середньої освіти, фінансування якого здійснюється переважно за рахунок місцевого бюджету в межах освітньої субвенції. Заклад має статус розпорядника бюджетних коштів, що зумовлює високий рівень підзвітності та регламентує організацію фінансово-господарської діяльності.

Фінансова діяльність здійснюється відповідно до принципів:

- цільового використання коштів;
- економності та ефективності,
- прозорості бюджетного процесу.

Контроль за виконанням бюджету забезпечує бухгалтерія ліцею у співпраці з фінансовим відділом Шпанівської сільської ради. Річна звітність подається до Державної казначейської служби. Проводяться періодичні внутрішні аудити та фінансовий моніторинг, що дозволяє коригувати план видатків і оптимізувати ресурсне забезпечення.

Важливим показником відкритості є участь ліцею в системі публічних закупівель Prozorro: загалом оголошено 2051 закупівлю, з яких 2029 завершено успішно, що свідчить про ефективність та прозорість витрачання коштів. У 2024 році проведено закупівлі на суму 9,42 тис. грн, здебільшого для придбання будівельних матеріалів і здійснення ремонтних робіт.

Основними джерелами формування бюджету є:

- кошти місцевого бюджету (освітня субвенція та дотації);
- благодійні внески батьківської громади (ремонти, придбання обладнання, інвентарю);
- партнерська підтримка підприємств у межах соціального співробітництва;
- участь у державних і регіональних програмах (“НУШ”, “Безпечна школа”, проєкти з цифровізації);
- позабюджетні надходження від надання платних послуг (оренда приміщень, фотопослуги, разові сервісні послуги).

Різноманітність джерел дозволяє зменшувати ризики недофінансування й забезпечувати стабільне оновлення матеріально-технічної бази.

Основна частка витрат розподіляється таким чином:

- ✓ 80% і більше – заробітна плата та нарахування;
- ✓ 10–12% – оплата комунальних платежів;
- ✓ решта – утримання приміщень, ремонтні роботи, придбання навчального обладнання, канцтоварів та господарських матеріалів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура витрат Ліцею

Адміністрація системно впроваджує заходи енергозбереження: утеплення окремих приміщень, встановлення енергоощадного освітлення, часткову модернізацію віконного фонду, що сприяє зниженню комунальних витрат.

Крім того, упродовж останнього періоду проведено:

- ✓ поточні та частково капітальні ремонти навчальних кабінетів;
- ✓ оновлення меблів та сантехнічного обладнання;
- ✓ облаштування території;
- ✓ часткове оновлення комп'ютерної техніки;
- ✓ покращення системи освітлення та благоустрою подвір'я.

Підвищенню рівня безпеки сприяло встановлення відеоспостереження, модернізація пожежної сигналізації та оновлення шляхів евакуації.

Одним із ключових векторів розвитку є підвищення рівня фінансової самостійності. Заклад активно працює над:

- ✓ залученням грантових ресурсів та участю у проєктах міжнародної технічної допомоги;
- ✓ розширенням партнерства з бізнесом і громадськими організаціями;
- ✓ модернізацією навчальних кабінетів та створенням STEM-просторів;
- ✓ впровадженню системи “зеленої економії” (енергомоніторинг, LED-освітлення, теплоізоляція).

Плановані заходи сприятимуть зміцненню матеріально-технічної бази, підвищенню ефективності управління ресурсами та стійкому розвитку освітнього середовища відповідно до сучасних вимог.

2.3. Оцінка ефективності застосування мотиваційних механізмів Великоолексинського ліцею Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області

Ефективність мотиваційних механізмів у закладі освіти визначається рівнем задоволеності персоналу умовами праці, результативністю професійної діяльності, стабільністю кадрового складу та якістю освітнього процесу. Для Великоолексинського ліцею мотиваційна система формується під впливом організаційної структури, фінансових можливостей, кадрового потенціалу та управлінської політики адміністрації. У Великоолексинському ліцеї застосовується комплексна система стимулювання, що включає:

- ✓ *матеріальні стимули;*
- ✓ *нематеріальні стимули;*
- ✓ *соціальні та психологічні стимули:* участь у волонтерських і громадських проєктах, коучинг, тренінги, тімбілдінг (табл. 2.3).

Система стимулювання спрямована на підвищення професійної активності педагогів, покращення академічних результатів учнів та створення сприятливого психологічного клімату.

Таблиця 2.3 - Система мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї

Вид мотивації	Приклади стимулів	Очікуваний результат
Матеріальна	Премії, надбавки, оплата додаткових годин, забезпечення ресурсів для підвищення кваліфікації	Підвищення задоволеності працею
Нематеріальна	Визнання досягнень педагогів та учнів (подяки, грамоти), наставництво, участь у проєктній та дослідницькій діяльності, інтерактивні заходи	Розвиток професійної самооцінки
Соціальна	Участь у проєктах, волонтерстві	Зміцнення командного духу
Психологічна	Підтримка, коучинг, тренінги	Зниження емоційного вигорання

Матеріальна мотивація педагогічних працівників ґрунтується на державних стандартах оплати праці, доплатах за кваліфікаційну категорію, педагогічні звання, класне керівництво, перевірку зошитів, завідування кабінетами та іншу діяльність. Ліцей забезпечує своєчасну оплату праці, що є базовим чинником професійної стабільності.

Отже, розрахунок заробітної плати педагогічних працівників здійснюється відповідно до Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти, затвердженої наказом Міністерства освіти України №102 від 15 квітня 1993 року (із змінами і доповненнями) (Додаток 2). Цей нормативний документ регламентує порядок нарахування посадових окладів, доплат, надбавок, премій, а також матеріальної допомоги працівникам закладів освіти.

Інструкція визначає:

1. Посадові оклади встановлюються залежно від кваліфікаційної категорії, педагогічного звання, стажу педагогічної діяльності та обсягу навчального навантаження.

2. Надбавки можуть нараховуватися за вислугу років (10-30%), за престижність праці (до 30%), за високі досягнення у роботі, складність і напруженість праці.

3. Доплати передбачаються за класне керівництво, перевірку зошитів, завідування кабінетами, лабораторіями, виконання обов’язків наставника молодого педагога.

4. Преміювання проводиться відповідно до результатів роботи, участі у методичних заходах, конкурсах, впровадженні інноваційних технологій, а також з нагоди професійних свят.

5. Оплата праці за години понаднормового навантаження здійснюється з урахуванням ставок погодинної оплати, встановлених у додатках до Інструкції.

6. Матеріальна допомога може надаватися педагогічним працівникам у розмірі до одного посадового окладу - на оздоровлення при наданні щорічної відпустки або у разі складних життєвих обставин.

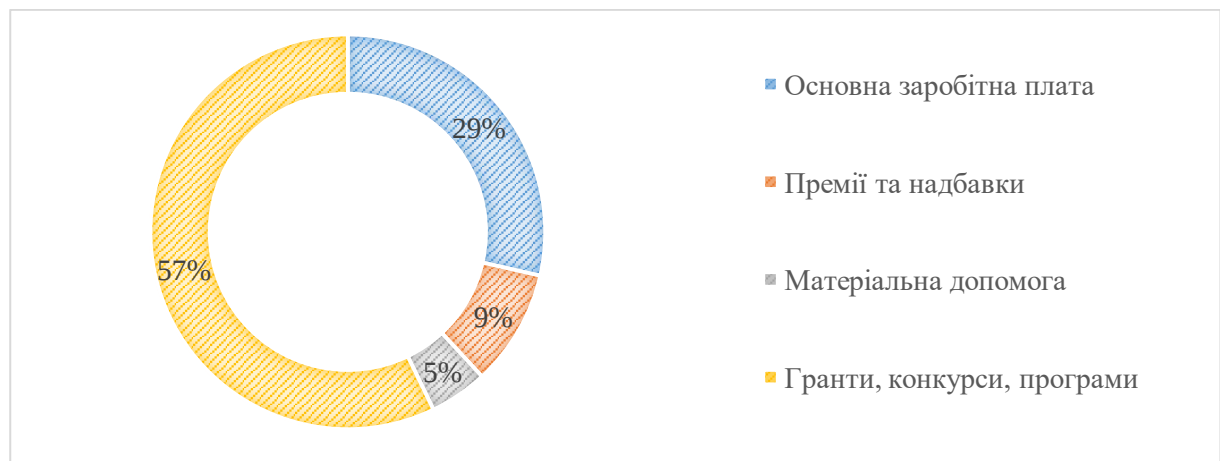


Рис. 2.3. Структура матеріального стимулювання педагогічних працівників

Таблиця. 2.4 – Орієнтовні посадові оклади педагогічних працівників у 2024 році (грн)

Тарифний розряд	Оклад за ЄТС	Педпрацівники (+10%)	Науково-педагогічні (+11%)
-----------------	--------------	----------------------	----------------------------

9	5527	6079,70	—
10	5815	6396,50	7272,72
11	6294	6923,40	7872,12
12	6773	7450,30	8471,52
13	7253	7978,30	9070,92
14	7732	8505,20	9670,32
15	8243	9067,30	10309,68
16	8914	9805,40	11148,84
17	9585	10543,50	11988,00
18	10256	11281,60	12827,16

Джерело: Постанова КМУ №373 від 28.03.2023 р. та локальні дані закладу.

Окремо в Інструкції зазначено, що керівникам закладів освіти (директорам, заступникам директорів) можуть встановлюватися надбавки за інтенсивність праці та напруженість роботи, а також доплати за керівництво гуртками, секціями та іншими формами позакласної роботи.

Важливим є положення про гнучкість системи оплати праці, що дозволяє органам місцевого самоврядування та керівникам навчальних закладів самостійно визначати конкретні розміри премій та надбавок у межах фонду оплати праці. Це створює можливість стимулювання працівників, які демонструють високу професійну активність, результативність педагогічної діяльності та участь у розвитку освітнього середовища.

У практиці діяльності Великоолексинського ліцею зазначені положення знаходять своє застосування: педагогічним працівникам регулярно встановлюються надбавки за престижність праці, доплати за класне керівництво та перевірку письмових робіт, а також преміювання за результатами навчального року.

Таким чином, Інструкція №102 є базовим нормативним документом, що забезпечує єдність підходів до нарахування заробітної плати працівникам освіти, сприяє формуванню системи матеріального стимулювання педагогів і підтримує принцип соціальної справедливості у сфері оплати праці.

Далі рис. 2.4 відображає характеристику порівняльної оцінки місячної заробітної плати педагогів з рівнем по області.

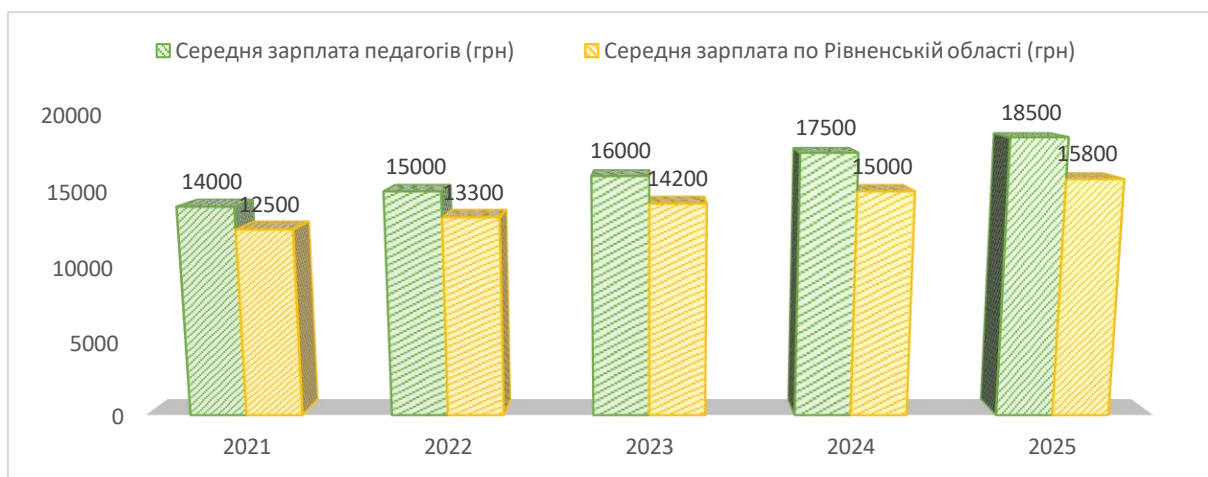


Рис. 2.4 Порівняння середньої заробітної плати педагогів із середнім рівнем по Рівненській області

Згідно з отриманими даними, на перший погляд рівень оплати праці освітян є вищим за середньомісячну заробітну плату в області. Проте варто зазначити, що статистика враховує усереднені показники, які не відображають структурних особливостей заробітної плати окремих категорій педагогічних працівників, таких як керівники закладів освіти, педагоги на різних ставках або з різними надбавками та доплатами. Тому для об'єктивного аналізу необхідно проводити порівняння окремих категорій працівників із середніми показниками по регіону.

Якщо брати до уваги дані зі Штатного розпису Ліцею станом на 2025 рік (Додаток 3), то бачимо, що середня місячна зарплата педагогічного складу становить 8827,8 грн, що дещо нижче середнього рівня керівників закладів освіти. Заробітна плата директора ліцею складає 23362,15 грн. При роботі на 1,5 ставки педагог отримує 15862,39 грн із урахуванням усіх надбавок та доплат, що створює стимул для додаткової активності та навантаження. Основними елементами матеріального стимулювання є надбавки за престижність праці, вислугу років, додаткові години та виконання додаткових обов'язків, що дозволяє частково компенсувати розрив між базовою ставкою та фактичним рівнем заробітної плати. Загалом система оплати праці забезпечує мотиваційний потенціал для педагогів та сприяє залученню до

активної роботи, водночас доцільним є підтримання балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами для забезпечення стабільного морально-психологічного клімату в колективі.

Зазначимо, що рівень фінансової підтримки педагогів також пов'язаний із можливостями місцевого бюджету, участю закладу в освітніх програмах та залученням позабюджетних джерел. Участь у проєктах “Нова українська школа”, програмах цифровізації та розвитку STEM-освіти дозволяє покращувати умови праці та підвищувати мотивацію педагогів через оновлення матеріально-технічного забезпечення.

Таблиця 2.5 – Характеристика матеріального мотивування у Ліцеї

Аспект матеріальної мотивації	Переваги	Недоліки
Своєчасність виплат	✓ Забезпечує стабільність і передбачуваність доходу	–
Диференціація зарплат	✓ Врахування категорії та кваліфікації педагогів	–
Доплати за досягнення	✓ Стимулюють професійні успіхи	–
Преміювання за підсумками року	✓ Мотивує до кращих результатів	– Обмежений обсяг через бюджет
Додаткове стимулювання участі в проєктах та методичній роботі	✓ Підвищує активність у позанавчальній діяльності	– Недостатня залежність від реальних результатів
Фінансування	– Обмеження бюджетного сектору	–

Нематеріальна мотивація у Великоолексинському ліцеї представлена підтримкою професійного розвитку педагогів, участю у методичних об'єднаннях, інноваційних освітніх проєктах, створенням комфортного психологічного клімату, залученням працівників до процесу ухвалення рішень і розвитку внутрішньої комунікації.

Нематеріальні стимули відіграють істотну роль у професійній активності педагогів. У ліцеї функціонують механізми підтримки соціально-психологічної мотивації: сприятливий мікроклімат, відкритість адміністрації, можливість професійного зростання та участь у шкільних проєктах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика матеріального мотивування у Ліцеї

Аспект нематеріальної мотивації	Переваги	Недоліки
Підвищення кваліфікації	✓ Курси, вебінари, семінари, тренінги	–
Участь у освітніх програмах	✓ «Нова українська школа», цифрові проєкти	– Нерівномірне залучення педагогів
Наставництво для молодих фахівців	✓ Підтримка професійного розвитку	–
Підтримка творчих ініціатив	✓ Ініціативи, освітні розробки	– Відсутність системного підходу до оцінювання
Розвиток командної взаємодії	✓ Корпоративна культура, робота в групах	–
Публічне визнання досягнень	✓ Грамоти, подяки, участь у конкурсах	–
Відкриті уроки та взаємовідвідування	✓ Обмін досвідом, підвищення якості роботи	– Недостатній розвиток внутрішнього зворотного зв'язку

Важливим фактором оцінювання є стабільність кадрового складу ліцею. За останні роки спостерігається невисокий рівень плинності кадрів, що свідчить про ефективність мотиваційної політики. Кількість педагогів з вищою освітою становить більшість колективу, а частка працівників із кваліфікаційними категоріями «спеціаліст вищої категорії» та «старший учитель» залишається високою.

Аналітичні показники свідчать про:

- ✓ зростання рівня кваліфікації педагогів;
- ✓ посилення участі у професійному розвитку;
- ✓ покращення структури кадрового складу;
- ✓ стабільність кількісного складу працівників.

Ці тенденції підтверджують позитивний вплив мотиваційних заходів на якість трудової діяльності.

Ефективність мотиваційної системи проявляється у результатах роботи закладу:

- ✓ стабільному рівні навчальних досягнень учнів;

- ✓ участі здобувачів освіти у районних та обласних конкурсах;
- ✓ покращенні матеріально-технічної бази, що підтримує комфортні умови праці вчителів;
- ✓ розширенні освітніх можливостей через впровадження сучасних технологій.

Завдяки мотиваційній політиці зросла інноваційна активність педагогів, підвищилась якість освітніх послуг, а загальний рівень організаційної культури закладу покращився.

Освітній процес у ліцеї побудований на принципах гуманістичної педагогіки, що є важливим підґрунтям для формування підтримувального та мотивувального середовища. Значна увага приділяється розвитку критичного мислення, креативності, компетентнісному підходу, що стимулює педагогів до оновлення професійних практик.

Функціонування електронного щоденника, сучасних цифрових платформ, інтерактивних технологій та засобів STEM-освіти сприяє підвищенню якості освітнього процесу й зростанню професійної мотивації педагогів через доступ до сучасних інструментів роботи.

Важливим чинником є психологічна підтримка педагогів, яка реалізується через систему тренінгів, консультацій, профілактику стресів і професійного вигорання.

У ліцеї здійснюється внутрішній моніторинг якості освітнього процесу, який охоплює аналіз успішності учнів, професійної діяльності педагогів, рівня задоволеності учасників освітнього процесу та ефективності управлінських рішень.

Такий моніторинг дозволяє:

- ✓ визначати потреби педагогів у додатковому стимулюванні;
- ✓ виявляти проблеми в організації мотиваційного середовища;
- ✓ визначати напрями удосконалення системи професійного розвитку;
- ✓ оптимізувати навантаження та умови праці.

Результати моніторингу слугують основою для управлінських рішень, спрямованих на формування умов для розвитку педагогічної майстерності та професійного благополуччя педагогів.

Для більш глибокої оцінки ефективності мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї було проведено анкетування педагогічних працівників та учнів.

За результатами опитування, 82% педагогів відзначили, що наявна система заохочень позитивно впливає на їхнє бажання вдосконалювати професійні навички та підвищувати якість навчального процесу. Водночас близько 15% опитаних вказали на потребу у збільшенні фінансових стимулів і створенні більш гнучкої системи преміювання, залежно від результатів роботи.



Рис. 2.5. Рівень задоволеності педагогічних працівників системою мотивації

Як видно з діаграми, більшість педагогічних працівників (понад 80%) позитивно оцінюють діючу систему мотивації у закладі. Найбільшу ефективність мають моральні та соціально-психологічні стимули, що свідчить про важливість створення сприятливого емоційного клімату в колективі.

Проведений аналіз заробітної плати педагогічних працівників свідчить про наявність певних диспропорцій у системі матеріального стимулювання. Так, різниця між оплатою праці вчителів вищої категорії та молодих

спеціалістів становить у середньому 35-40 %, що частково пояснюється кваліфікаційними вимогами, але водночас створює ризик демотивації для нових кадрів.

Крім того, розрив між рівнем оплати праці педагогічних і непедагогічних працівників сягає 50-60 %, що знижує загальну мотивацію допоміжного персоналу. З метою підвищення ефективності мотиваційних механізмів доцільно впроваджувати комплексну систему преміювання, а також розробити програми соціального заохочення (нематеріальні стимули, публічне визнання, навчальні можливості тощо).

Серед учнів переважає думка, що мотиваційні програми – такі як участь у конкурсах, творчих проєктах, тематичних тижнях, а також система визнання досягнень – формують позитивне ставлення до навчання. Близько 78% опитаних учнів зазначили, що отримання похвали або грамоти підвищує їхню впевненість у собі та стимулює до подальшого розвитку.

У процесі дослідження також виявлено, що ефективність мотиваційної системи безпосередньо залежить від активної участі адміністрації закладу в її удосконаленні (рис. 2.6). Керівництво ліцею систематично впроваджує нові підходи до морального стимулювання педагогів – зокрема, публічне визнання досягнень, організація професійних обговорень і спільних освітніх заходів. Це сприяє формуванню згуртованої команди, де важливими є взаємоповага, підтримка та розвиток ініціативності.





Рис. 2.6. Адміністрування мотиваційної політики Ліцею, *сформовано автором*

Для підвищення об'єктивності оцінки ефективності мотиваційних механізмів було проведено порівняльний аналіз діяльності Великоолексинського ліцею, Рівненського ліцею №23 та гуманітарною гімназією, що є одним із провідних міських навчальних закладів і впроваджує сучасні підходи до управління персоналом і стимулювання педагогів.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз мотиваційної політики окремих закладів освіти м. Рівне

Показник	Великоолексинський ліцей	Рівненський ліцей №23	Гуманітарна гімназія
Комплексна мотивація	+	+	+
Матеріальні стимули	+	+	+
Нематеріальні стимули	+	+	+
Цифрові інструменти мотивації	частково	повністю	повністю
Культура колективної підтримки	висока	середня	середня
Індивідуальна персоніфікація	низька	середня	висока
Рівень ефективності, %	82	85	88

Порівняльний аналіз мотиваційної політики Великоолексинського ліцею, Рівненського ліцею №23 та Гуманітарної гімназії м. Рівне засвідчив спільні та відмінні риси у системах стимулювання педагогічних працівників. У всіх закладах застосовується комплексна система мотивації, яка поєднує матеріальні (премії, доплати, гранти) та нематеріальні (визнання, наставництво, участь у проєктах) механізми, а керівництво активно підтримує

педагогічні ініціативи та професійний розвиток, створюючи умови для емоційного добробуту через тренінги, консультації та командні заходи.

Водночас відзначаються специфічні відмінності: у Рівненському ліцеї №23 більш розвинена кар'єрна система, передбачено внутрішню програму професійного зростання, а цифрові інструменти мотивації (електронні рейтинги, моніторинг активності через Google Workspace) інтегровані повністю; у Великоолексинському ліцеї цифрові інструменти застосовуються частково, проте відзначається висока культура колективної підтримки, активна участь педагогів у соціальних і громадських ініціативах, що формує сильний соціально-психологічний потенціал колективу.

Гуманітарна гімназія вирізняється високим рівнем організаційної культури, індивідуально-диференційованим підходом до працівників, системним використанням внутрішнього моніторингу та публічним визнанням досягнень, що підсилює професійний престиж і мотивує педагогів до високих результатів.

У цілому, Великоолексинський ліцей демонструє сильну командну модель стимулювання та стабільний морально-психологічний клімат, тоді як ліцей №23 і гуманітарна гімназія досягають вищої ефективності завдяки цифровізації, індивідуалізації та системності мотиваційних підходів. Оптимальним шляхом удосконалення мотиваційної політики у ліцеї є поєднання командної моделі взаємопідтримки з індивідуальними механізмами визнання та цифровим моніторингом активності педагогів.

Отже, результати порівняння підтверджують, що ефективність мотиваційної системи залежить не лише від фінансового забезпечення, а й від лідерських якостей керівника, корпоративної культури колективу та наявності внутрішніх механізмів професійного розвитку.

Досвід Великоолексинського ліцею може бути успішно адаптований у міських закладах освіти для формування атмосфери довіри, співпраці та самореалізації педагогів і учнів, проте, попри названі сильні сторони,

мотиваційний механізм ліцею потребує подальшого вдосконалення через наступні проблеми:

- недостатня системність у вимірюванні результативності педагогічної праці;
- обмеженість фінансових ресурсів, що знижує можливості преміювання;
- потреба у розширенні інструментів соціально-психологічної підтримки;
- нерівномірність розподілу навантаження між працівниками.

Висновки та рекомендації до розділу 2

Проведений аналіз засвідчив, що Великоолексинський ліцей функціонує як стабільна комунальна установа, яка забезпечує реалізацію державних стандартів загальної середньої освіти та формує сприятливе освітнє середовище для учнів і педагогів. Фінансово-господарська діяльність ліцею характеризується раціональним використанням бюджетних коштів, участю у системі публічних закупівель Prozorro, прозорістю фінансових процесів та постійним оновленням матеріально-технічної бази.

Мотиваційна система ліцею має комплексний характер і включає:

- ✓ *матеріальні стимули:* преміювання, доплати, надбавки за престижність праці, класне керівництво, наставництво;
- ✓ *нематеріальні стимули:* моральне заохочення, створення умов для творчої самореалізації, підвищення кваліфікації, менторські програми, участь у педагогічних конкурсах;
- ✓ *соціальні та психологічні стимули:* участь у волонтерських і громадських проєктах, коучинг, тренінги, тімбілдінг.

Діючі мотиваційні механізми сприяють:

- ✓ підвищенню професійної активності педагогів;
- ✓ впровадженню інноваційних освітніх технологій;

- ✓ покращенню результатів навчальної діяльності учнів;
- ✓ формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Водночас виявлено проблемні аспекти:

- ✓ обмеженість фінансових ресурсів для преміювання;
- ✓ недостатня системність моніторингу ефективності мотиваційних заходів;
- ✓ потреба у диференціації мотиваційних інструментів для педагогів різного стажу та кваліфікації.

Висновок: мотиваційна система ліцею є ефективною, проте потребує модернізації з урахуванням сучасних управлінських підходів та досвіду провідних освітніх закладів.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Напрями покращення застосування мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області

Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у закладах освіти є ключовим чинником розвитку педагогічного колективу та формування успішної освітньої системи. Аналіз діяльності Великоолексинського ліцею свідчить про наявний потенціал для вдосконалення як матеріальних, так і нематеріальних стимулів з метою підвищення зацікавленості педагогів та учнів, розвитку їхніх професійних і особистісних компетентностей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Систематизація напрямів вдосконалення мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї, *сформовано автором*

Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
---------------------------	------------------	------------------

<i>Матеріальна мотивація</i>	Гнучкі системи преміювання з урахуванням досягнень педагогів та учнів. Додаткові стипендіальні програми. Оптимізація фінансового стимулювання. Залучення грантових і спонсорських ресурсів	Підвищення зацікавленості педагогів та учнів, стимулювання результативності навчання
<i>Нематеріальна мотивація</i>	Визнання досягнень (конкурси, сертифікати, публічне висвітлення). Наставництво та обмін досвідом. Практико-орієнтовані та проєктні методики. Інтерактивні та мультимедійні заходи.	Підвищення професійної активності педагогів, стимулювання творчості та інноваційності учнів
<i>Соціальний клімат</i>	Формування колективної відповідальності та взаємопідтримки. Тімбілдінг для педагогів. Залучення учнів до організації заходів. Розвиток лідерських навичок учнів.	Покращення морально-психологічного клімату, підвищення мотивації та командної роботи
<i>Інновації та цифровізація</i>	Гейміфікація навчального процесу. Використання цифрових платформ для відстеження досягнень. Персоналізоване навчання. Тренінги та семінари для педагогів.	Підвищення внутрішньої мотивації учнів, прозорість та ефективність управління
<i>Моніторинг ефективності</i>	Опитування педагогів та учнів. Аналіз успішності та активності. Оцінка результативності стимулів. Звітування для адміністрації	Коригування мотиваційних заходів, підвищення ефективності стимулювання
<i>Партнерство та соціальне визнання</i>	Участь у регіональних і національних програмах. Публікації у професійних виданнях. Співпраця з громадськими організаціями.	Підвищення престижу педагогічної професії, формування стійкої внутрішньої мотивації
<i>Розвиток керівництва та наставництва</i>	Курси з мотиваційного менеджменту та психології лідерства. Організація “Днів педагогічного натхнення”, методичних хабів, майстерень.	Підвищення компетентності керівників, ефективне управління персоналом, розвиток колективної підтримки

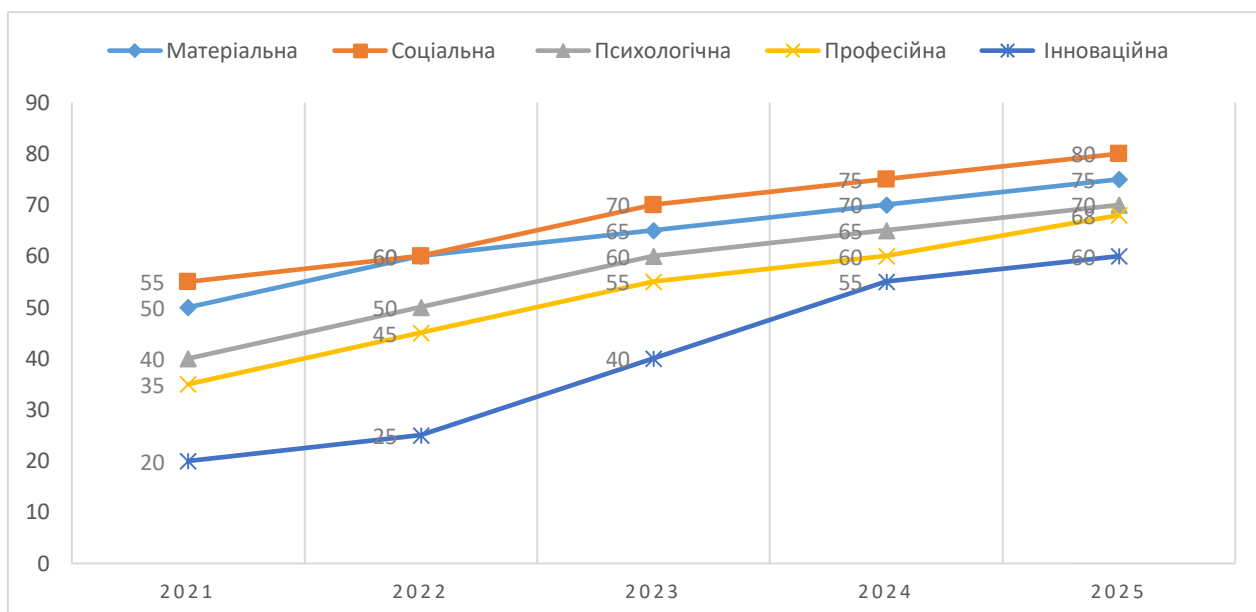


Рис. 3.1. Динаміка застосування різних видів мотивації у закладі освіти (2021-2025р.)

Матеріальні стимули доцільно підвищувати через:

- ✓ запровадження гнучких систем преміювання та заохочень з урахуванням індивідуальних досягнень педагогів і учнів;
- ✓ створення додаткових стипендіальних програм для учнів за академічні та творчі успіхи;
- ✓ оптимізацію фінансового стимулювання з урахуванням результатів навчальної та позаурочної діяльності;
- ✓ залучення додаткових ресурсів через участь у державних і місцевих грантових програмах.

Нематеріальні стимули мають значний вплив на професійну активність педагогів та мотивацію учнів. Їх розвиток передбачає:

- ✓ впровадження системи визнання досягнень (конкурси, сертифікати, відзнаки, публічне висвітлення успіхів);
- ✓ розвиток наставництва та обміну досвідом між молодими та досвідченими педагогами;
- ✓ активізацію практико-орієнтованих і проєктних методик навчання для стимулювання творчого мислення;

✓ організацію інтерактивних та мультимедійних заходів для підвищення зацікавленості учнів і формування навичок XXI століття.

Для підвищення результативності мотиваційних заходів важливим є регулярний моніторинг, що включає:

- ✓ опитування педагогів та учнів щодо задоволеності існуючими механізмами;
- ✓ аналіз динаміки успішності учнів, активності педагогів та участі у позаурочних проєктах;
- ✓ оцінку ефективності матеріальних і нематеріальних стимулів з подальшим коригуванням;
- ✓ формування звітів для адміністрації та місцевої ради з пропозиціями щодо оптимізації мотиваційної політики.

Соціальний клімат у закладі суттєво впливає на мотивацію педагогів і учнів, саме тому, рекомендується:

- ✓ формувати колективну відповідальність і взаємопідтримку;
- ✓ залучати учнів до організації навчальних та соціальних ініціатив;
- ✓ впроваджувати програми тимблдіingu та командної роботи для педагогів;
- ✓ стимулювати розвиток лідерських навичок і ініціативності учнів.

Інноваційні та цифрові підходи включають:

- ✓ елементи гейміфікації в навчальному процесі;
- ✓ інтеграцію цифрових платформ для відстеження досягнень та стимулювання активності;
- ✓ персоналізовані методики навчання для підвищення внутрішньої мотивації;
- ✓ регулярні тренінги та семінари для педагогів щодо методик стимулювання та мотивації.

Програма розвитку мотиваційних механізмів ліцею має охоплювати:

- ✓ визначення ключових показників ефективності (KPI) педагогів з урахуванням академічних, виховних, проєктних та інноваційних результатів;

- ✓ створення “карти професійного зростання педагога” з відображенням рівня кваліфікації, участі у заходах і впровадження нових методик;
- ✓ формування мотиваційного банку ініціатив від педагогів та учнів з їх подальшим заохоченням;
- ✓ забезпечення прозорості та інформаційної відкритості щодо преміювання, підвищення кваліфікації та професійного визнання.

Наставництво та обмін досвідом включає організацію “Днів педагогічного натхнення”, методичних хабів, творчих майстерень і кейс-обговорень.

Мотивація учнів передбачає розвиток учнівського самоврядування, проєктного управління та партнерства між адміністрацією та учнівською спільнотою для формування відповідальності та ініціативності.

Мотиваційний моніторинг дозволяє аналізувати задоволеність працівників, фактори професійного вигорання та нові потреби у стимулюванні, що формує основу для управлінських рішень і планування заходів підтримки педагогічного колективу.

Соціальне та професійне визнання включає участь у регіональних і всеукраїнських програмах, публікації у професійних виданнях та співпрацю з громадськими організаціями, що підвищує престиж педагогічної професії.

Розвиток компетентності керівників передбачає курси підвищення кваліфікації з мотиваційного менеджменту та психології лідерства, що сприяє ефективному управлінню персоналом.

Цифрові інструменти моніторингу дозволяють автоматизовано відстежувати рівень задоволеності, ефективність стимулів та результати навчання, підвищуючи прозорість управлінських рішень.

Отже, розвиток мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї має здійснюватися у двох напрямках: вдосконалення існуючих форм стимулювання та впровадження інноваційних моделей мотивації, заснованих на партнерстві, самореалізації, креативності та соціальній відповідальності. Комплексне застосування таких підходів забезпечить підвищення

ефективності освітнього процесу, професійної активності педагогів і формування мотивованого та креативного учнівського середовища, а також зміцнення позитивного іміджу ліцею як сучасного та інноваційного навчального простору.

3.2 Обґрунтування застосування мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області

Ефективна система мотивації у Великоолексинському ліцеї повинна базуватися на комплексному підході, який одночасно враховує матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули, а також психологічні потреби педагогів та учнів. На практиці це може бути реалізовано через такі заходи:

1. Для педагогів (табл. 3.2):

- ✓ Гнучка система премій і надбавок за результати учнів (олімпіади, конкурси), інноваційні проекти та наставництво.
- ✓ Механізми визнання та професійного розвитку: внутрішні конкурси “Кращий урок місяця”, сертифікації, участь у методичних семінарах.
- ✓ Програма наставництва: досвідчені педагоги підтримують молодших, знижуючи вигорання та формуючи командний дух.
- ✓ Психологічна підтримка: коучинг, тренінги з емоційної стійкості та командної роботи.

Таблиця 3.2 – Комплексна система мотивації педагогічного складу Ліцею

Механізм мотивації	Форма	Частота застосування	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект
Премії за високі результати учнів (олімпіади, конкурси)	Грошова виплата	Щорічно / за підсумками конкурсів	Бюджет ліцею, гранти	+15% задоволеності, стимул до підвищення ефективності

Надбавки за наставництво	Грошова / нематеріальна (подяка, сертифікат)	Квартально	Бюджет, адміністративні ресурси	Підтримка молодих педагогів, зниження вигорання
Конкурси “Кращий урок місяця”	Сертифікат, грамота, публічне визнання	Щомісяця	Адміністрація, внутрішні ресурси	Мотивація до інновацій та творчості
Тренінги з емоційної стійкості, командної роботи	Семінари / коучинг	Щокварталу	Зал, тренери, матеріали	Підвищення психологічного комфорту, зменшення вигорання

Вважаємо, що для підвищення ефективності мотиваційної системи у Великоолексинському ліцеї пріоритет слід надавати матеріальним стимулам: запровадити гнучкі премії та надбавки за результати учнів (олімпіади, конкурси), за участь у інноваційних проєктах та наставництво. Поєднання таких фінансових заохочень із системою визнання (сертифікати, конкурси “Кращий урок місяця”) та психологічною підтримкою дозволить підвищити задоволеність педагогів, стимулювати їхню активність і зменшити ризики професійного вигорання.

2. Для учнів (табл. 3.3):

- ✓ Система визнання і заохочення: “Учень місяця”, рейтинги участі у проєктах, сертифікати.
- ✓ Проєктна діяльність та інтерактивні методи: STEM-лабораторії, гейміфікація, участь у шкільних та регіональних проєктах.
- ✓ Учніське самоврядування нового типу: проєктне управління, планування заходів, партнерство з адміністрацією.
- ✓ Соціальна мотивація: волонтерські та громадські ініціативи, формування почуття відповідальності.

Таблиця 3.3 – Мотивація учня Ліцею

Механізм мотивації	Форма	Частота застосування	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект
--------------------	-------	----------------------	-------------------	------------------

“Учень місяця”, рейтинги участі	Сертифікат, грамота, публікація на сайті	Щомісяця	Адміністрація, сайти, внутрішні ресурси	+20% активності у навчанні та позакласних заходах
Проектна діяльність (STEM, інтерактивні заняття)	Проектні роботи, квести	Клас / семестр	Лабораторії, матеріали, цифрові платформи	Розвиток критичного мислення, командних навичок
Учнівське самоврядування нового типу	Планування заходів, проектне управління	Постійно	Підтримка адміністрації	Розвиток лідерства, відповідальності та ініціативності
Волонтерські та громадські проекти	Участь у подіях	Щокварталу / за потребою	Місцева громада, матеріали	Соціальна мотивація, формування громадянської відповідальності

Для учнів пріоритетними є механізми, що поєднують визнання та активну участь у шкільному житті. Система нагород (“Учень місяця”, рейтинги), проектна діяльність (STEM, інтерактивні заняття), учнівське самоврядування та соціальні ініціативи стимулюють відповідальність, лідерство та ініціативність, одночасно підвищуючи престиж ліцею як сучасного, інноваційного та соціально активного освітнього закладу.

3. Для керівництва (табл. 3.4):

✓ Мотиваційний моніторинг: регулярні опитування педагогів і учнів, оцінка ефективності стимулів, аналіз результатів навчання та участі у позаурочних активностях.

✓ Цифрові інструменти контролю: рейтинги активності класів та педагогів, інтерактивні таблиці досягнень.

✓ Формування корпоративної культури мотивації: цінності закладу стають особистими цінностями учасників процесу, що підвищує внутрішню мотивацію.

Таблиця 3.4 – Мотивація адміністрації Ліцею

Механізм мотивації	Форма	Частота застосування	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект
-----------------------	-------	-------------------------	----------------------	------------------

Мотиваційний моніторинг	Опитування, рейтинги, аналітика	Щокварталу / щороку	Цифрові платформи, персонал	Прозорість рішень, оптимізація мотиваційних заходів
Цифрові інструменти контролю	Рейтинги активності, інтерактивні таблиці	Постійно	Платформи, комп'ютери, ІТ-підтримка	Підвищення мотивації та залученості, відкритість інформації
Підвищення кваліфікації керівників	Курси, семінари	Щорічно	Тренери, бюджети	Розвиток мотиваційної компетентності, ефективне управління персоналом
Розвиток корпоративної культури мотивації	Стратегії, правила, комунікації	Постійно	Адміністрація, внутрішні ресурси	Висока згуртованість, внутрішня мотивація педагогів і учнів

Для керівництва ключовими є системність, прозорість та цифровізація мотиваційного управління. Регулярний моніторинг, інтерактивні рейтинги, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури забезпечують ефективне управління персоналом, підвищують внутрішню мотивацію педагогів і учнів та зміцнюють імідж ліцею як сучасного, відкритого та інноваційного закладу.

Вважаємо, що реалізація комплексної системи мотивації у Великоолексинському ліцеї дозволяє досягти вимірюваних результатів у розвитку педагогічного та учнівського потенціалу, підвищенні ефективності навчального процесу та зміцненні іміджу закладу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Очікувані результати впровадження мотиваційних механізмів

Показник ефективності	Базовий рівень	Очікуваний результат	Приріст/зниження
Задоволеність працею педагогів	64%	79%	+15%
Активність учнів у позаурочних проєктах	55%	75%	+20%
Рівень емоційного вигорання педагогів	42%	32%	-10%
Використання інноваційних методів навчання	48%	68%	+20%

Серед критеріїв ефективності визначаємо:

- ✓ підвищення задоволеності працею педагогів на $\geq 15\%$;

- ✓ зростання активності учнів у позаурочних проєктах на $\geq 20\%$;
- ✓ зниження рівня емоційного вигорання педагогів на $\geq 10\%$;
- ✓ зростання використання інноваційних методів навчання на $\geq 20\%$.

Визначена система стимулювання спроможна забезпечити:

- ✓ конкретний та вимірюваний ефект на педагогів й учнів;
- ✓ підвищення ефективності навчання та застосування інновацій;
- ✓ зменшення професійного вигорання та розвиток творчого потенціалу;
- ✓ зміцнення командної взаємодії та корпоративної культури;
- ✓ підвищення престижу ліцею у громаді та формування позитивного іміджу закладу.

Висновки до розділу 3

У Розділі 3 було проведено обґрунтування та систематизацію заходів щодо забезпечення мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї Шпанівської сільської ради. З'ясовано, що ефективна мотиваційна система передбачає поєднання матеріальних, нематеріальних та соціально-психологічних стимулів для педагогів, учнів та керівництва.

Встановлено, що для педагогів пріоритетними є гнучкі фінансові заохочення, програми наставництва, конкурси професійної майстерності та психологічна підтримка, що сприяє зниженню рівня вигорання та розвитку інноваційної активності. Для учнів ключовими є система визнання, проєктна діяльність, інтерактивні методи навчання та соціальна мотивація, що підвищує

залученість та сприяє формуванню позитивного іміджу закладу. Для керівництва важливими механізмами є мотиваційний моніторинг, цифрові інструменти контролю та розвиток корпоративної культури, що забезпечує прозорість управлінських рішень і внутрішню мотивацію колективу.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє очікувати підвищення задоволеності працею педагогів, активності учнів у навчальних та позакласних проєктах, використання інноваційних методів навчання та зниження професійного вигорання, що в цілому зміцнює командну взаємодію та підвищує престиж ліцею в громаді.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Забезпечення мотиваційних механізмів у закладі освіти» було комплексно розглянуто теоретичні, організаційно-практичні та емпіричні аспекти формування ефективної системи мотивації педагогічних працівників і учнів, а також визначено шляхи її вдосконалення в умовах сучасної школи.

У першому розділі здійснено теоретичне узагальнення поняття мотивації та мотиваційних механізмів у сфері освіти. Визначено, що мотиваційний механізм – це сукупність взаємопов'язаних методів, засобів і стимулів, що забезпечують активізацію внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності суб'єктів освітнього процесу. Проведено аналіз основних теорій

мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, К. Альдерфер) та сучасних наукових підходів до стимулювання в педагогічному середовищі. Виявлено, що найбільш ефективними є комбіновані системи мотивації, які одночасно враховують матеріальні та нематеріальні потреби педагогів і здобувачів освіти, сприяючи формуванню внутрішньої зацікавленості та ініціативності.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану застосування мотиваційних механізмів у Великоолексинському ліцеї Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області.

Ліцей – середній загальноосвітній заклад із сучасною інфраструктурою, обладнаними кабінетами та лабораторіями, що забезпечують високий рівень навчання та впровадження інноваційних методик; педагогічний колектив налічує 35–40 висококваліфікованих фахівців різного віку та стажу, що створює потенціал для наставництва, обміну досвідом та підвищення якості освітнього процесу.

Історія ліцею у Великому Олексині є невід’ємною частиною культурно-освітнього розвитку Рівненщини. Освітня традиція села формувалася впродовж кількох століть.

Дослідження показало, що в закладі існують позитивні тенденції у сфері стимулювання педагогів та учнів, зокрема: наявність матеріальних та нематеріальних стимулів, системи визнання досягнень, програми наставництва, проєктна діяльність учнів. Водночас виявлено певні недоліки: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній розвиток нематеріальних форм заохочення, відсутність системного моніторингу ефективності мотиваційних заходів та потреба у диференціації стимулів для педагогів і учнів різного віку та рівня компетентності. Було визначено ключові потреби педагогічного колективу та фактори, що впливають на рівень їхньої професійної активності та психологічного комфорту.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації у Великоолексинському ліцеї, що поєднують матеріальні,

нематеріальні, соціальні та психологічні стимули. Запропоновано комплекс заходів:

1. Підвищення ефективності матеріального стимулювання: гнучкі преміальні системи за результати учнів, участь у олімпіадах та конкурсах, надбавки за наставництво, залучення грантових і спонсорських ресурсів.

2. Розвиток нематеріальних форм заохочення: визнання досягнень (сертифікати, грамоти, внутрішні конкурси), наставництво, командна взаємодія, тренінги з емоційної стійкості та управління стресом.

3. Впровадження інноваційних методів навчання: цифрові платформи для мотиваційного моніторингу, гейміфікація, персоналізоване навчання, STEM-лабораторії, інтерактивні проєкти.

4. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату: розвиток корпоративної культури мотивації, партнерська взаємодія педагогів та учнів, волонтерські та громадські проєкти, проєктне управління учнівським самоврядуванням.

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

1. Ключова роль мотиваційних механізмів: вони є фундаментальним елементом управління закладом освіти, забезпечують професійну активність педагогів, високу академічну результативність учнів і формування сприятливого психологічного клімату.

2. Необхідність комплексного підходу: ефективність мотивації залежить від поєднання матеріальних, моральних, соціальних та психологічних стимулів, що дозволяє задовольнити потреби всіх учасників освітнього процесу.

3. Створення умов для професійного розвитку: належна мотивація потребує організації умов для творчої самореалізації, підвищення кваліфікації, наставництва, а також забезпечення справедливого оцінювання результатів діяльності.

4. Системність і орієнтація на людину: ефективна мотиваційна політика повинна враховувати індивідуальні потреби педагогів та учнів, рівень

задоволеності умовами праці, можливості професійного зростання і визнання досягнень, що сприяє підвищенню престижу педагогічної професії та формуванню позитивного іміджу закладу.

5. Практична цінність запропонованих заходів: розроблені рекомендації можуть бути впроваджені адміністрацією закладу як ефективний інструмент підвищення мотивації, стимулювання творчості, розвитку командної взаємодії та забезпечення сталого розвитку освітнього середовища.

Таким чином, розділ 3 не лише обґрунтовує напрями вдосконалення мотиваційної системи, а й формує практичний комплекс заходів, який дозволяє забезпечити системність, прозорість і ефективність стимулювання педагогів та учнів, підвищити рівень внутрішньої мотивації та закріпити позитивний імідж Великоолексинського ліцею як сучасного, інноваційного та орієнтованого на розвиток освітнього закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альдерфер К. Існування, взаємини та зростання. Нью-Йорк: Free Press, 1972.
2. Алькема В. Г., Сумець О.М. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). с.131-139.
3. Балл Г. О., Карамушка Л. М. Психологічні основи мотивації навчальної та професійної діяльності : навч. посіб. - Київ : Педагогічна думка, 2018. - 224 с.
4. Білошицька О. Мотиваційні механізми управління освітньою діяльністю. Київ : Наук. думка, 2020.

5. Білошицька О. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 4. с. 45- 48.
6. Бірюченко С. Ю., Остапчук Т. П., Лебединець Л. Є. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. с. 439-446.
7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1 (69). с. 73-78.
8. Вдовиченко Ю. І. Мотиваційні механізми підвищення ефективності праці персоналу в умовах реформування охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. с. 89-94.
9. Вдовиченко Ю. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників: сучасні підходи. Харків, 2021
10. Герцберг Ф., Мауснер Б., Снайдерман Б.Б. Мотивація до праці. - Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 1959.
11. Грінь І. А., Посилкіна О. В., Ткачуб Б. В. Удосконалення системи мотивації медичного персоналу на базі впровадження системи ключових показників ефективності: список наукових праць. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: *Міжнародна науково-практична конференція*. с. 9-118.
12. Грищенко, І. В. Мотивація педагогічної діяльності в умовах модернізації освіти. Харків: Основа, 2020.
13. Державна служба якості освіти України. Рекомендації щодо створення системи мотивації педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти. Київ, 2022.
14. Десі Е., Раян Р. Теорія самовизначення. Рочестер: Університет Рочестера, 2000.

15. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К. : Академія ; Тернопіль : Акад. нар. Госп-ва, 2000-2002. Т. 3. 2002. 952 с.
16. Кембер Д.: Розуміння природи мотивації у вищій освіті. Лондон : Routledge, 2016. 210 с.
17. Коваль Л. О. Емоційний інтелект як чинник навчальної мотивації учнів : навч. посіб. Харків : Основа, 2019. - 168 с.
18. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2008.
19. Краснов І. В. Мотивація персоналу в системі охорони здоров'я: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 9. с. 52-55.
20. МакГрегор Д. Людська сторона підприємства. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1960.
21. Мартиненко, О. В. Мотиваційні механізми управління персоналом у закладах освіти. К.: Педагогічна думка, 2021.
22. Маслоу А. Г.: Мотивація та особистість. Нью-Йорк : Harper & Row, 1954. - 336 с.
23. Маслоу А.Г. Теорія людської мотивації. // Психологічний огляд. 1943. Т. 50, № 4. с. 370-396.
24. Наказ МОН України №102 від 15 квітня 1993 р. «Про затвердження Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти».
25. Пінг Дж. Мотивація працівників у закладах охорони здоров'я. // Журнал організаційної поведінки. 2018. Т. 39, № 5. с. 635-650.
26. Пометун О. І. Лідерство в освіті: психологічні засади мотивації педагогів. Київ : Генеза, 2021. 196 с.
27. Постанова КМУ №373 від 28 березня 2023 р. «Про оплату праці педагогічних працівників закладів освіти».
28. Роббінс С., Коултер М. Менеджмент. Бостон: Pearson, 2021.

29. Роббінс С.П. Організаційна поведінка. 17-е видання. Бостон: Pearson, 2017.
30. Сущенко Т. Л. Мотиваційний менеджмент в освіті : монографія. Дніпро : Інновація, 2020. - 210 с.
31. Тищенко Л. Інноваційні моделі управління мотивацією в освіті. - Рівне, 2022.
32. Тищенко Л.В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та держава*. 2020. №11. с. 58-61.
33. Упадг'яй К. Галузеві підходи до мотивації у сфері охорони здоров'я. *Журнал управління у сфері охорони здоров'я*. 2020. Т. 10, № 3. с. 200-210.
34. Ургане У.: Освітня мотивація та залученість здобувачів освіти в сучасній педагогіці. Рига : Видавництво Латвійського університету, 2023. 188 с.
35. Харченко С.І. Мотивація персоналу в системі управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та держава*. 2020. № 9. с. 52-55.
36. Харченко С. Психологічні чинники мотивації педагогічної діяльності. Полтава, 2022.
37. Харченко С. Я. Управління мотивацією персоналу в освітній сфері : теорія і практика. Полтава : РВВ ПНПУ, 2021. - 178 с.
38. Хіді Г., Реннінгер К. А.: Сила інтересу: мотивація та залучення в освіті. -Нью-Йорк : Routledge, 2019. - 226 с.
39. Хміль Ф. І. Менеджмент у сфері освіти: мотиваційний аспект діяльності керівника. - Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
40. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с
41. Чепелева Н. В. Психологічні механізми мотивації навчальної діяльності : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2020. 212 с.

42. Шунк Д. Х., Пінтрич П. Р., Міс Дж. Л.: Мотивація в освіті: теорія, дослідження та застосування. 3-тє вид. Нью-Джерсі : Pearson Merrill Prentice Hall, 2008. - 432 с.

43. Шпак В. О. Соціально-психологічні аспекти мотивації педагогів у сучасній школі. Рівне: Овідій, 2023.

44. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/677/b9d/e5e/677b9de5e67cd082141748.pdf>

45. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0056-93#Text>

ДОДАТКИ:

Таблиця 1. Орієнтовні посадові оклади педагогічних і науково-педагогічних працівників у 2024 році

Тарифний розряд	Посадовий оклад за ЄТС, грн		Педпрацівники, підвищення на 10%, грн		Науково-педагогічні працівники, підвищення на 11%, грн	
	Січень - березень 2024 року	Квітень - грудень 2024 року	Січень - березень 2024 року	Квітень - грудень 2024 року	Січень - березень 2024 року	Квітень - грудень 2024 року
9	5527	6228	6079,70	6850,80	-	-
10	5815	6552	6396,50	7207,20	6454,65	7272,72
11	6294	7092	6923,40	7801,20	6986,34	7872,12
12	6773	7632	7450,30	8395,20	7518,03	8471,52
13	7253	8172	7978,30	8989,20	8050,83	9070,92
14	7732	8712	8505,20	9583,20	8582,52	9670,32
15	8243	9288	9067,30	10216,80	9149,73	10309,68
16	8914	10044	9805,40	11048,40	9894,54	11148,84
17	9585	10800	10543,50	11880,00	10639,35	11988,00
18	10256	11556	11281,60	12711,60	11384,16	12827,16
19	10927	12312	-	-	12128,97	13666,32
20	11630	13104	-	-	12909,30	14545,44
21	12301	13860	-	-	13654,11	15384,60
22	12972	14616	-	-	14398,92	16223,76
23	13643	15372	-	-	15143,73	17062,92
24	13930	15696	-	-	15462,30	17422,56

Додаток №4

Анкета для педагогічних працівників Великоолексинського ліцею

Мета: Виявити чинники мотивації педагогів та оцінити ефективність існуючої системи стимулювання.

Інструкція: Будь ласка, оберіть один або кілька варіантів, що відповідають Вашій думці, або заповніть у відповідних полях.

1. Ваш педагогічний стаж:

- до 5 років
- 5–10 років
- 10–20 років
- понад 20 років

2. Що Вас найбільше мотивує у роботі? (можна обрати кілька варіантів; кожен варіант враховується як % від загальної кількості опитаних)

- зарплата
- премії/надбавки
- підтримка адміністрації
- сприятливий колектив
- умови праці
- професійний розвиток (курси, семінари, тренінги)
- інше (вказіть): _____

3. Оцініть важливість наступних чинників для Вашої мотивації:

(1 – зовсім не важливо, 5 – дуже важливо; потім можна перерахувати у % від максимальної можливої оцінки)

Чинник мотивації	1	2	3	4	5
Зарплата					
Премії/надбавки					
Визнання праці (подяки, грамоти)					
Психологічний клімат у колективі					
Умови праці					
Можливість професійного розвитку					

4. Загальний рівень мотивації у закладі (для %):

- низький (0–33%)
- середній (34–66%)
- високий (67–100%)

5. Що, на Вашу думку, слід покращити в системі мотивації педагогів? (короткі формулювання для підрахунку % відповідей по категоріях)

- матеріальне стимулювання
- нематеріальне стимулювання
- психологічна підтримка
- умови праці
- інше (вказіть): _____

6. Додаткові пропозиції та зауваження:
