

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ**

До захисту допустити:  
В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталя  
ВОЄВУТКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«СТИМУЛЮВАННЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ  
ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ:  
УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувачки вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент. Управління закладом  
загальної середньої освіти»  
Андрющенко Олени Володимирівни

Науковий керівник:  
Мойсеєнко Р. М,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки та освіти

Рецензент:  
Єжаковська М. М., директор  
Комунального закладу  
«Маріупольський міський навчально-  
виховний комплекс «Гімназія-школа»  
№27 Маріупольської міської ради  
Донецької області»

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Генеза понять «мотивація», «стимулювання», «заохочення» в теорії управління.....	7
1.2. Заохочення як ефективний засіб стимулювання працівників до творчої та активної праці.....	15
1.3. Нормативно-правові документи про заохочувальні відзнаки педагогічних працівників.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....</b>	<b>30</b>
2.1. Стимулювання та заохочення педагогічних працівників у спеціалізованій школі з поглибленим вивченням окремих предметів I-III ступенів №4 м. Маріуполя.....	31
2.2. Аналіз вмотивованості педагогічних працівників до виконання професійної діяльності.....	38
2.3. Умови стимулювання та заохочення педагогів до творчої продуктивної діяльності.....	49
Висновки до розділу 2.....	61
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>57</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>60</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

Управління закладами загальної середньої освіти неможливе без розуміння мотивів і потреб вчителів, а також ефективного використання стимулів до педагогічної праці. Педагогічна діяльність вчителя має високу соціальну значущість і посідає одне з центральних місць у державотворенні, формуванні національної свідомості й духовної культури українського суспільства [1].

Ефективність освітньої діяльності сучасного закладу загальної середньої освіти залежить від мотивації педагогічних працівників, яка в конкурентних умовах ринку виявляється визначальною в підвищенні їх професійної компетентності, креативності, новаторських здібностей. Зростання значущості ефективної діяльності педагогічних працівників визначає результати освітніх послуг закладу освіти, обумовлює успішний розвиток всіх учасників педагогічного процесу та водночас актуалізує потребу дослідження умов створення гнучкої й ефективної системи підвищення їх мотивації та заохочення.

До проблеми стимулювання трудової діяльності працівників звертались багатьох вчених: А. Азарова, С. Іванова, Г. Іванченко, О. Ковальчук, М. Мурашов, О. Тужилкін, В. Юкіш та ін.

Психолого-педагогічні аспекти проблеми професійного стимулювання особистості висвітлювали у своїх дослідженнях видатні вчені кінця ХХ століття (В. Веснін, М. Виноградський, А. Єгошин, О. Крушельницька, О. Лобанів, П. Малиновський, Є. Панченко В. Поляков, А. Єгошин, С. Самигін, А. Шегда, О. Шканова та ін.).

Наукові розвідки з цієї тематики з'явилося в останні роки в українському науковому середовищі, серед яких можна відзначити праці О. Андрусь, Л. Карамушка, А. Колот, С. Цимбалюк. У працях цих науковців розкрито сутність мотивації та стимулювання трудової діяльності

працівників, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання діяльності кадрів.

Більшість наукових праць присвячено дослідженню мотивації та розробкам програм стимулювання працівників виробничої сфери. З огляду на творчу та інтелектуальну специфіку педагогічної діяльності, неможливість за короткий період кількісно визначити результат та якість виконаної роботи, проблеми мотивації та стимулювання праці педагогічних кадрів закладів загальної середньої освіти є досить специфічними. Особливості мотивації вчителів визначаються змістом їх професійної діяльності, а специфіка управління педагогічним колективом зумовлена творчим характером роботи, підвищеними емоційними навантаженнями, інтенсивними комунікаціями, невеликою кількістю первинних груп [53].

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності педагогічних працівників для керівника закладу загальної середньої освіти має теоретичне і практичне значення. Від розуміння людиною значущості своєї трудової діяльності, з'ясування мотивів, якими вона керується при цьому, залежить її ставлення до роботи. Тому дослідження внутрішніх механізмів мотивації та заохочення педагогів дає змогу виробити правильну стратегію управління кадрами, створити сприятливі умови для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Однак на сьогодні в освіті намітилась тенденція зниження рівня реалізації потенціалу педагогічних працівників закладів освіти, яка пов'язана із тим, що не маючи належного стимулювання, молоді вчителі втрачають мотивацію до педагогічної діяльності.

У новій програмі Нова українська школа також йдеться про підвищення мотивації вчителя, бо без особистості вчителя корені зміни будуть неможливими. Одним із головних принципів Нової української школи є умотивований учитель, тому перед керівниками закладів загальної середньої освіти постає завдання особливої ваги – сприяти його

професійному та особистому зростанню вчителя, а також підвищувати його соціальний статус.

Отже, виходячи з вищезазначеного можна стверджувати, що проблема стимулювання та заохочення праці вчителя в умовах Нової української школи також набуває актуальності. Темою дослідження обрано «Стимулювання та заохочення праці педагогічних працівників».

**Мета дослідження** – обґрунтувати особливості стимулювання та заохочення праці педагогічних працівників як факторів ефективного управління освітньою діяльністю персоналу.

**Об'єкт дослідження** – управління освітньою діяльністю закладів загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – умови стимулювання та заохочення педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати сутність базових понять «мотивація», «мотивація праці», «стимулювання», «заохочення».
2. Розкрити особливості різних видів заохочень педагогічних працівників.
3. Вивчити досвід стимулювання та заохочення праці педагогічних кадрів на прикладі спеціалізованої школи з поглибленим вивченням окремих предметів I-III ступенів №4 м. Маріуполя.
4. Визначити умови стимулювання та заохочення педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** Для реалізації поставлених завдань і досягнення мети на всіх етапах дослідження використано комплекс таких методів:

- аналіз і синтез – для визначення проблеми пошуку, формулювання мети й завдань дослідження;
- термінологічний аналіз – для визначення основних базових понять дослідження;

- опитування – для виділення основних мотивів та потреб педагогічних працівників щодо подальшого здійснення стимулювання та заохочення;
- моделювання - для розробки сукупності організаційних умов стимулювання педагогічних працівників;
- узагальнення й прогнозування – для визначення сукупності отриманих результатів дослідження та формулювання висновків.

**Теоретичною основою дослідження є:** загальні положення теорії управління класиків менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль); теоретичні засади управління організаціями, закладами загальної середньої освіти (О. Андрусь, А. Колот, О. Мармаза, А. Троян); психологічні аспекти управлінської діяльності (Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Семиченко), теорія потреб (А.Маслоу).

**Практична значущість дослідження** полягає у тому, що узагальнено досвід стимулювання та заохочення педагогів ЗЗСО № 4 м. Маріуполя. Результати дослідження можуть бути використанні у практиці управлінської діяльності закладів загальної середньої освіти щодо вдосконалення шляхів стимулювання та заохочення педагогічних працівників.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали і результати наукового дослідження було представлено у доповідях на науково-практичних конференціях, на засіданні кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету, а саме: на II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Нова українська школа: траєкторія поступу» (02 квітня 2021 року, м. Маріуполь, МДУ).

**Публікації.** Основні теоретичні положення та висновки роботи опубліковано у науковій статті: «Заохочення як засіб стимулювання персоналу до творчої та активної праці» (збірник «Освітній менеджмент: теорія та практика» м. Маріуполь: МДУ, 2021, С. 39-47).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи

становить 67 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках. Робота містить 2 таблиці та 2 рисунки. Список використаних джерел складає 60 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ**

У першому розділі висвітлено ступінь дослідження проблеми стимулювання та заохочення трудової діяльності працівників в теорії менеджменту, на основі вивчення наукових джерел розкривається сутність базових понять дослідження: «мотивація праці», «стимулювання», «заохочення», види заохочення та критерії його використання в організаціях, аналіз нормативно-правової бази щодо заохочування педагогічних працівників.

#### **1.1. Генеза понять «стимулювання» та «заохочення» в теорії управління**

Проблема формування та ефективного використання продуктивних якостей людей, їх місця та ролі в економічній системі суспільства протягом двох століть викликали значний інтерес дослідників [1]. Методологічні основи наукового аналізу проблем підвищення продуктивності праці започатковані класиками політекономії у XIX столітті: В. Петті, А. Смітом.

Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали Д. Маклелланд, Д. Мак-Грегор, А. Маршалл, А. Маслоу, Г. Мюррей, Л. Портер тощо. Вони дійшли висновку, що ефективність праці визначають природні здібності працівника, рівень його професійної освіти та

компетентності, а також прагнення до навчання та самореалізації впродовж життя.

Аналіз наукової спадщини вчених в 70-80-х роках ХХ ст. у галузі психології Н. Кузьміної, О. Леонтьєва, Б. Ломова, А. Петровського та сучасних дослідників з цієї проблеми С. Занюк, М. Семикіної, В. Шадрикова, В. Шинкаренко дозволяють стверджувати, що ефективність праці визначають не тільки природні здібності працівника, рівень його професійної освіти та компетентності, стаж роботи. Провідну рол відіграє мотивація, що є визначаючим системотворчим чинником діяльності людини. Класики психології (Б. Ломов) доводять, що структура професійних мотивів працівника формується в ході професійної діяльності та означає особистісний зміст як професійної діяльності в цілому, так і окремих її аспектів як прагнення до навчання та самореалізації впродовж всього життя.

Серед вітчизняних вчених питання мотивації персоналу висвітлено у дослідженнях О. Волкової, Ю. Лисенка, Ю. Мокіної, Я. Тимохіної та інших дослідників, що вивчають дану проблему.

Наукові розвідки з цієї тематики з'явилося в останні роки в українському науковому середовищі, серед яких можна відзначити праці О. Андрусь, Л. Карамушка, А. Колот, С. Цимбалюк, у яких розкрито сутність мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання діяльності кадрів [1;14; 22].

У наукових розвідках сучасних дослідників відмічається, що «мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів» [26].

Дослідники в галузі психології управління О. Андрусь, Л. Карамушка, розглядають мотивацію як «сукупність спонукальних факторів (мотивів, потреб, стимулів) визначає активність працівника» [1;14]. Поняття «мотивація» розглядається як «складне, особистісне утворення працівника»,



як «провідна функція управлінської діяльності керівника організації або підприємства». В ній узагальнюється сукупність причин і спонукальних факторів, які спрямовують, структурують потреби, цілі, настанови працівників щодо заохочення їх продуктивної діяльності.

Одним із важливих психологічних елементів управлінського процесу в системі середньої освіти, зазначає Л. Карамушка, є мотивація, тобто спонукання керівником себе та інших для досягнення особистих цілей і цілей організації. Головне, на що треба звернути увагу, що «в основі виникнення мотивів як факторів, що керують поведінкою та діяльністю людини, лежать потреби - усвідомлені та осмислені бажання того, що необхідно людині для підтримання життєдіяльності та розвитку особистості. Мотиви є предметним втіленням потреб, які автоматично зв'язані з цілями, що їх людина усвідомлює як засоби для задоволення потреб» [14].

На думку вчених мотивація визначає успіх професійної діяльності працівників та зумовлює свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану працю з метою розв'язання господарських завдань і досягнення економічно значущих результатів підприємства. При цьому, мотивація праці розглядається як «прагнення працівників задовольнити власні потреби, які виникають у людини, через трудову діяльність».

У науковій літературі з освітнього менеджменту, психології управління поняття «мотивація праці» розглядається як одна з найважливіших функцій менеджменту, яка за твердження Л. Кармушки, полягає «у заохоченні працівника чи групи працівників досягати визначених господарських цілей підприємства через систему спонукальних факторів (мотивів, потреб, стимулів, спонукальних чинників) визначає активність працівника підприємства будь-якої форми власності» [14].

У сучасних наукових розвідках мотивацію працівника визначає комплекс факторів, які умовно поділяють на спонукальні та ситуативні: сюди можна віднести вплив співробітників, специфіку професійної діяльності, які є досить динамічними та мінливими. Наявність цих факторів має певний вплив

на прояв активності працівника та пояснюється тим, що інтенсивність мотивації працівника визначається силою його мотивів (внутрішніх та зовнішніх), складністю професійних завдань, не завжди позитивним впливом деяких працівників організації. Але, рівень мотивації в кожній конкретній ситуації визначається певними обставинами: 1) значущістю досягнення успіху для працівника; 2) надією працівника на успіх; 3) суб'єктивною ймовірністю досягнення успіху [13].

Дослідник А. Колот наголошує на тому, що слід розрізняти поняття «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», та пояснює це тим, що останнє має більш наповнений зміст. Автор зазначає, що «праця - це цілеспрямована діяльність людини з видозміни та пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб, яка включає три моменти: власне працю, предмети праці й засоби праці» [22]. Аналізуючи сутність трудової діяльності, А. Колот стверджує, що «діяльність - це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка включає мету, засоби, результат і сам процес» [22].

Т. Кмитюк вважає, що «мотивація трудової діяльності працівників повинна розглядатися як постійно здійснюваний процес, який може бути представлений у вигляді сукупності взаємозв'язаних елементів, у цілому тих, що характеризують мотиваційний механізм інноваційної діяльності персоналу організації або установи» [17].

Слушною є думка О. Гресь, у визначенні того, що «управління мотивацією передбачає створення такої системи управління педагогічними працівниками, в якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх діяльності навчального закладу» [6].

У наукових розвідках А. Колота значна увага приділяється порівнянню основних термінів менеджменту: було визначено, що спорідненим до поняття «мотивація трудової діяльності» є поняття «стимулювання». У психологічній

науці поняття «стимулювати» означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із зовні. Сутність даного поняття полягає в тому, що це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювання - один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація трудової діяльності. На думку А. Колота, «чим вища якість робочої сили, досконаліші трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як засобі керування людьми, тим більше члени організації, причому без зовнішнього впливу, виявляють зацікавленість справами організації, її цілями» [22].

А. Колот та С. Цимбалюк підкреслюють, що «під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудове поведіння працівника через створення особистісних значущих умов (трудова ситуація), що спонукають його діяти певним чином» [33].

О. Андрусь, досліджуючи явище стимулювання праці та спираючись на положення психологічної науки, розглядає його як метод впливу на трудову поведінку робітника через мотивацію. На його думку, «стимулювання праці – це цілеспрямований чи нецілеспрямований вплив на людини або групу людей з цілю підтримання певних характеристик її трудової поведінки, перш за все трудової активності. Стимулювання праці базується головним чином на матеріальних засобах винагороди, заохочення і санкції, в якості яких виступає зарплата» [1].

На думку багатьох дослідників система стимулювання працівників з боку адміністрації є достатньо потужним фактором розвитку їх трудової активності. При цьому вони відмічають, для того щоб цей інструмент застосовувався з максимальною ефективністю, необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці. Для забезпечення такої мотивації необхідно знати інтереси людей та визначати їх потреби.

М. Дороніна, вивчаючи методи здійснення стимулювання працівників в організації зазначає, що «ефективне стимулювання працівника сприяє

насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, так як при цьому використовуються всі керуванні **методи мотивації**, впливу, винагороди, а саме: адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні».

Адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань, а економічні, матеріальні методи стимулювання праці припускають включення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні [11].

Аналізуючи сутність трудової діяльності, можна зазначити, що вона, як і всяка активність, характеризується цілим рядом ціннісних аспектів, які і виступають конкретними цілями стимулювання праці, утворюючи певну структуру.

У науковій літературі з проблем управління та менеджменту організацій дослідники виокремлюють декілька видів стимулювання, які відрізняються між собою за змістом, формою та результатами.

Так, А. Дорін виокремлює декілька видів стимулювання працівників: жорстке та ліберальне стимулювання. Автор стверджує, що жорстке стимулювання засноване на примусі людини до витрачання зусиль. Механізмом примусу є орієнтація на деякий ціннісний мінімум, тобто боязнь неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, зокрема й оплати праці.

Ліберальне стимулювання ґрунтується в основному на залученні людини до витрачання зусиль. Механізмом залучення є орієнтація людини на певний ціннісний максимум, тобто приваблива ймовірність одержання, досягнення ціннісного максимуму, у тому числі й оплати праці [10].

З метою розмежування жорсткого та ліберального стимулювання в багатогранних фактах діяльності людини виступають наступні критерії, а саме: оплата за формальні та трудові зусилля, оплата за кінцевий результат, оплата за реалізацію результату.

При цьому розрізняють індивідуальну та сукупну форму оплати праці: індивідуальна – це жорстка, сукупна – це ліберальна.

Оплата праці з наявністю чи відсутністю компонентів соціального захисту: наявність соціального захисту – це ліберальна, відсутність – жорстока; самостійна праця завжди ліберальна.

Найбільш сучасні погляди на природу стимулювання працівників пов'язані з актуальними та перспективними стимулами: актуальне – пов'язане із значенням оплати праці як джерела повсякденного існування, перспективне – направлення на задоволення більш глибоких інстинктів власності.

Безумовно, кожен із видів стимулювання працівників має позитивні та негативні сторони. Прогресивний стимул проявляється у тому, що:

1) підвищення оплати лише на обмежений час викликає ефект трудового ентузіазму, потім відображається адаптація до досягнутого, знову виникає очікування, збільшення винагороди, стимулююче значення минулого підвищення винагороди втрачаються;

2) преміальні винагороди, якщо вони починають носити постійний і регулярний характер, сприймаються як гарантоване і природне, в цьому випадку потреба у стимулі зберігається;

3) збільшення досвіду трудової діяльності підвищує професійно-трудова самооцінку людини, загострює почуття соціального росту, потребу у просуванні.

Все це сприяє налаштуванню людини на більш високу винагороду та пояснюється тим, що потреба у підвищенні стимулу природна для всіх випадків трудової активності в умовах, що наближує до нормативних або незвичних.

Особливості регресивного стимулювання проявляються у спадаючій мірі стимулу, оскільки у часі відбувається адаптація до самої трудової активності. Регулярне ставлення проявляється в тому, що: 1) багато форм організації трудових відносин і діяльність передбачають для людини

особливу складність у початковий період, на цьому періоду повинен відповідати максимальна міра стимулу; 2) людина пристосовується до трудової діяльності, з часом відкриває у ній творчу суть недиференційованого ефекту в тому, що під впливом одного стимулу досягаються одночасно всі цілі.

Відмінності диференційованого стимулювання проявляються в тому, що цілі відносин незалежності, самостійно один і той же стимул впливає на багато аспектів праці, але в різній мірі та з різними результатами.

Диференційований ефект стимулювання найбільш виражається у проблемних ситуаціях:

- коли орієнтація на якісні та кількісні результати одночасно призводить до порушення (затягування) строків виконання робіт;

- одна і та ж зарплата стимулює результати, але не стимулює якісні, оскільки робітник вже досяг межі своїх можливостей у певній роботі;

- прояв того чи іншого ефекту стимулювання у сфері праці залежить від розміру зарплати, змісту та організації праці, особливостей особистості робітника.

Пропорційне стимулювання базується на постійній мірі стимулу, яка з самого початку визначена і прийнята як нормальна, задовольняюча. Зміна затрат зусиль у плані їх тривалості та інтенсивності передбачає пропорційну зміну міри стимулу.

Прогресивне стимулювання передбачає однакові затрати трудових зусиль у часі, передбачають все більшу міру стимулу, оскільки відбувається адаптація до самого стимулу, влади, соціального росту, стабільності.

Узагальнення видів стимулювання працівників в організації (за А. Доріним) надає можливість використовувати в управлінській діяльності великий спектр практичного застосування керівниками та менеджерами стимулів праці та підвищити результативність праці у цілому [10].

Як зазначає М. Лукшевич, «в основу стимулювання повинна бути покладена залежність трудової поведінки працівника від особистісно-

значущих умов трудової ситуації. Перш за все, розбудова сприятливих умов щодо задоволення значущих потреб працівників дозволяє впливати на їх трудову поведінку як в інтересах працівника, так і в інтересах організації або установи тощо. Уміння керівника ефективно поєднувати різні види стимулів складають сутність тактики стимулювання та заохочення працівників» [26].

Таким чином, стимулювання праці треба розглядати як спонукання до праці, використовуючи арсенал заохочувальних засобів, які мають особистісну значущість для працівника.

## **1.2. Заохочення як ефективний засіб стимулювання працівників до творчої та активної праці**

Заохочення за успіхи в роботі є одним із важливих елементів трудової дисципліни і полягає у позитивному стимулюванні працівників за сумлінну працю та успішне виконання ними своїх трудових обов'язків.

Розглянуто перелік заходів і підстави застосування заохочень, види та порядок їх застосування.

Одним з найпотужніших та найефективніших засобів стимулювання персоналу до творчої та активної праці є заохочення. Поняття «заохочення» і «стимулювання» співвідносяться між собою як частина і ціле. Заохочення є закономірним результатом позитивної оцінки дій працівника та результатів його праці. Воно реалізується шляхом публічного визнання заслуг працівника.

Правовими нормами встановлюється ціла система стимулювання праці, яка включає в себе види заохочень, підстави для заохочень та порядок їх застосування [18].

У законодавстві України про працю заохочення за сумлінну працю розглядаються у контексті трудової дисципліни – як один із дієвих засобів її забезпечення. Щоб з'ясувати порядок застосування заохочень в організації, розглянемо деякі статті Кодексу законів про працю України, а саме, главу X, Трудова дисципліна [18].

Зазначимо, що законодавством України чітко не визначено перелік заохочень, які можуть бути застосовані власником або уповноваженим ним органом щодо працівників підприємства, установи, організації.

У закладах освіти трудова дисципліна ґрунтується на свідомому виконанні педагогічними працівниками своїх трудових обов'язків і є необхідною умовою організації ефективної праці як кожного вчителя, так і всього колективу.

Трудова дисципліна забезпечується методами переконання та заохочення працівників до сумлінної праці. До порушників дисципліни застосовуються заходи дисциплінарного та громадського впливу.

Перш за все, при заохоченні за успіхи в роботі враховується особистий внесок працівника в загальний результат роботи колективу з урахуванням наступних критеріїв:

- 1) ініціативність у роботі;
- 2) якість виконання завдань, у якому працює працівник, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва;
- 3) терміновість виконання завдань;
- 4) виконання додаткового обсягу завдань.

Традиційно до заохочень відносять оголошення подяки, вручення почесної грамоти, преміювання, нагородження цінним подарунком. При цьому статтею 143 КЗпП визначено, що до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку [18]. Однак, жодний перелік видів заохочень, зокрема той, що міститься у пункті 21 Типових правил внутрішнього трудового розпорядку, не є обов'язковим і може бути лише своєрідним орієнтиром для роботодавця та трудового колективу [49]. На основі цих документів Департаменти освіти розробляють Положення про заохочувальні відзнаки визначає перелік установлених Департаментом освіти і науки облдержадміністрації заохочувальних відзнак, якими нагороджуються працівники Департаменту,



закладів, установ, організацій, що належать до сфери його управління, інші працівники сфери освіти, а також вищезазначені особи після виходу на пенсію.

За особливі трудові заслуги педагогічні та науково-педагогічні працівники можуть бути нагороджені державними нагородами, відзначені знаками, грамотами, іншими видами морального та матеріального заохочення.

Таким чином, в освітньому закладі можуть застосовуватись як традиційні заохочення, так і особливі, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку (занесення прізвища працівника до Книги Пошани, присвоєння почесних звань «Відмінник освіти», «Кращий за професією», «Учитель року» тощо).

Працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку тощо). Таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботі (ст. 145 КЗпП).

В управлінні організаціями заохочення класифікують за такими видами:

- 1) за способом впливу на працівників: а) моральні; б) матеріальні;
- 2) за сферою дії: а) загальні; б) спеціальні.

Законодавство України надає роботодавцям можливість застосовувати достатньо широку систему заохочень працівників за успіхи у роботі. З урахуванням особливостей мотивації до праці працівника та можливостей підприємства, установи, організації виділяються різні види заохочення.

Матеріальне заохочення трудової діяльності індивідуального та колективного характеру складається з наступних складових: зростання заробітної плати адекватно до розширення вмінь та навичок працівника, ефективності результату праці; преміювання працівника; врученням подарунків, продукції, наданням будь-яких послуг, пільг та ін. Розглянемо

основні види матеріальне заохочення працівників.

Винагорода - будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працюючому на підприємстві, відповідно до показників та умов цієї виплати, визначених підприємством [32].

Л. Хоменко виокремлює зовнішню (матеріальну) та внутрішню винагороду які є складовими комплексної системи винагородження працівників. При цьому, внутрішню винагороду дає сама робота, яку виконує працівник, тобто вона пов'язана з характером і змістом самої роботи, наприклад, самостійність в роботі, досягнення в роботі, особисте та професійне зростання, більша відповідальність, змістовність і значимість роботи тощо. Внутрішня винагорода для працівника є найбільш цінною, особливо для людей творчих професій, бо значну мотивувальну силу має надання самостійності в роботі, обирати спосіб її виконання. Дослідниця зазначає, що «особливо сильним мотивувальним чинником є задоволення людини від виконаної на високому рівні роботи, оскільки задовольняється її потреба у досягненнях, підвищується самооцінка» [59].

Премія - основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва в цілому за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначеними підприємством [32].

Одним із документів, що визначає в організації чинність системи оплати праці, є положення про преміювання. Сутність преміювання полягає у грошовому заохоченні працівника за високу якість виконаного завдання [41]. У змісті цього положення зазначено як коло працівників, на яких поширюється чинність преміальної системи, так і показники й умови преміювання щодо кожної категорії працівників. Показники преміювання визначають не лише право на одержання премії, а й її розмір.

Однак, зазначає Л. Хоменко, не всі види премії справляють однаковий стимулюючий вплив. Такий вид премії не стимулює працівників до

досягнення кращих результатів, оскільки сприймається ними не як бонус за ефективну роботу, а як невід'ємна частину доходу [59].

Надбавки та доплати – це законодавчо гарантовані або нормативно (постанови Уряду, угоди та договори) обумовлені виплати працівникам понад їх основну заробітну плату, які пов'язані з особливостями та умовами праці, а також особистими якостями працівників [32].

Слід враховувати такий факт, що виплачувати премію слід з урахуванням вимог чинного законодавства України. Згідно КЗпП статтею 97 дозволяється установам, організаціям самостійно встановлювати у колективному договорі систему і форму оплати праці, трудові норми, тарифні ставки та посадові оклади, розміри і правила виплати доплати, надбавки, премії, винагороди, заохочувальних і компенсаційних виплат [41].

Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом [32].

Згідно зі статтею 15 Закону України «Про оплату праці» форми і системи премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються організацією або закладом освіти самостійно та відображені у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами [43]. Отже, законодавством України надається право самостійно визначати умови та розміри преміювання.

Покращення організаційно-технічних умов праці працівника: ремонт приміщень, в яких здійснюється праця; обладнання службових приміщень сучасною оргтехнікою, меблями; закупівля літератури тощо.

Морально-професійне заохочення працівників: створення психологічно-комфортних умов праці працівника; створення умов для

професійного зростання та реалізації творчих здібностей працівника; надання творчих відпусток; нагородження працівника за досягнення та успіхи в роботі грамотою тощо.

Моральними є заохочення, які не пов'язані із наданням працівникові будь-яких матеріальних цінностей. Сутність морального заохочення полягає в офіційному та прилюдному визнанні досягнень працівників та їх особливої ролі у загальних успіхах підприємства.

Отже, законодавство у даному випадку надає суб'єктам господарювання та бюджетним організаціям повну свободу у виборі засобів стимулювання працівників та процедури їх застосування.

При цьому закон «Про оплату праці» тлумачить заохочення не лише як засіб стимулювання працівників, але й як основний фактор, що сприяє забезпеченню трудової дисципліни [43].

У правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства, організації, закладів освіти встановлюються певні види морального та матеріального заохочення. Крім того, зазначені питання можуть регулюватись іншими нормативними документами, зокрема положеннями про преміювання, де передбачаються показники, досягнення яких дає право на застосування відповідного виду заохочення.

Як засвідчує практика, основними *видами морального заохочення* є оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, присвоєння почесних звань, підвищення у кваліфікаційному класі або розряді.

Застосування моральних заохочень на окремих підприємствах може набувати форми певної чіткої системи, яка передбачає різні рівні морального заохочення, кожний з яких залежить від такого показника, як стаж бездефектної роботи на підприємстві. При цьому кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення. Перехід на наступні рівні відбувається послідовно, в міру зростання морального авторитету конкретного працівника.

Моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, пошани до нього з боку трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній заінтересованості робітників і службовців у результатах своєї праці. Вже сам факт заохочення сприймається працівником як висока оцінка його праці та заслуг у даному колективі.

Почесне виділення із середовища колег по роботі вже саме по собі дисциплінує, примушує посилити вимогливість до себе, по-новому, з позиції «кращого», оцінювати ситуацію та шукати шляхи до покращення своєї роботи.

Моральний вплив у певній мірі здійснює на працівника і факт матеріального стимулювання за відмінну роботу. *Моральні стимули* до праці починають проявлятися, коли працівник за високі показники у роботі отримує відповідну матеріальну винагороду. Працівник має бути матеріально заінтересованим у результатах своєї праці. Розмір його винагород залежить від виконання ним норм, якості роботи, економії часу та витратних матеріалів.

Заохочення застосовуються власником або уповноваженим ним органом за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації установи, організації, закладу освіти. Заохочення працівникам оголошуються наказом або розпорядженням в урочистій обстановці, а також заносяться до його трудової книжки.

Н. Синицина відмічає, що керівник має прагнути до того, щоб в його організації була створена сильна, адаптивна, організаційна, корпоративна культура, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату, адже це в значній мірі буде сприяти вирішенню кадрового питання - на вакантні посади такої організації буде стояти черга, і з неї вже можна буде обирати найкращих [56].

Для того, щоб людина цінувала свою роботу та намагалась виконувати її якомога краще, необхідно, щоб вона ставилась до неї свідомо. Кожного працівника необхідно переконати, що він є членом команди, що від його

праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу. Працівник має бути матеріально зацікавленим у результатах роботи усієї організації, адже розмір матеріальної винагороди колективу і працівника знаходиться у прямій залежності від результатів роботи всього колективу.

Організація стимулювання працівників в організаціях повинна відповідати наступним *принципам*: колективності, диференційованості, гласності, гнучкості та оперативності, а також спиратися на участь в стимулюванні як керівників, менеджерів, так і працівників [26].

Згідно частині 2 статті 143 КЗпП України, заохочення мають оголошуватись наказом в урочистій обстановці і заноситись до трудових книжок працівників

Засоби заохочення – найважливіші дієві оперативні чинники підвищення суспільно-правової та трудової активності працівників.

Як свідчить досвід, вдале поєднання заходів матеріального та морального стимулювання працівників сприяє формуванню мотивів сталої і тривалої дії, які відзначаються глибоким проникненням у внутрішній світ людини і здатністю викликати втіху від самої роботи, від усвідомлення її важливості, захопленості нею. Це має надзвичайно важливе значення для ефективного управління педагогічним колективом, оскільки забезпечує найповніші прояви трудової активності працівників.

Все ж таки, значна кількість учителів працює в закладах загальної середньої освіти закладі заради своєї справи, отримання задоволення від спілкування з учнями, самореалізації в професії. Вмотивованих до педагогічної професії вчителів, як правило, відрізняє прагнення не тільки до підвищення результативності своєї професійної діяльності, але й бажання бути причетними до успіху навчального закладу в цілому.

Безумовно, матеріальні та моральні заохочення необхідно застосовувати в органічній єдності, адже вони не замінюють, а доповнюють один одного. Поєднання матеріальних і моральних стимулів та правильне співвідношення форм матеріального і морального заохочення є необхідною

умовою їх ефективності для формування у працівників правильного ставлення до праці.

Однак, практика показує, що на ряді підприємств, організацій мають місце заходи дисциплінарного стягнення до працівників або незначне використання заохочення, що не можна визнати правильним, оскільки на будь-якому підприємстві працівників, які мають потенціал до творчого та добросовісного відношення до праці, завжди більше, ніж тих, хто працює без віддачі, ініціативи, не вболіває за результати своєї праці та усього колективу.

Отже, враховуюче наведене можна зробити висновок, що заходи заохочення працівників виконують дві важливі функції: з одного боку, вони є фактором підвищення професійної діяльності працівників, а з другого, – є важливим чинником зміцнення трудової дисципліни.

### **1.3. Нормативно-правова база про заохочувальні відзнаки педагогічних працівників**

В Україні існує система відомчих заохочувальних відзнак на різних рівнях управління освітою: державному, обласному та муніципальному.

У 2013 р. затверджено Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України. Згідно з цим документом Міністерство освіти і науки України «визначає перелік установлених відомчих заохочувальних відзнак, якими нагороджуються працівники апарату міністерства, підприємств, установ, організацій, що належать до сфери його управління, інші працівники сфери освіти, у тому числі навчальних закладів за кордоном, у яких навчання здійснюється українською мовою, вивчаються українська мова та/або українознавчі предмети, а також вищезазначені особи після виходу на пенсію» [39].

З 1991 року Міністерством освіти і науки України встановлювались різні відомчі відзнаки. До відзнак, що вручалися до 2013 року належать: нагрудний знак «Софія Русова», нагрудний знак «О. А. Захаренко», нагрудний знак «І. Г. Ткаченко», нагрудний знак «А. С. Макаренко», нагрудний знак «Петро Могила», нагрудний знак «За наукові досягнення».

Чинними відомчими заохочувальними відзнаками, якими відзначаються кращі представники в галузі освіти за станом на 01.11.2021 р. є:

- 1) Подяка МОН України;
- 2) Грамота МОН України;
- 3) Почесна грамота МОН України;
- 4) нагрудний знак МОН України «Відмінник освіти»;
- 5) нагрудний знак МОН України «Василь Сухомлинський»;
- 6) нагрудний знак МОН України «За наукові та освітні досягнення».

Нагородження відомчими відзнаками МОН проводиться за такими критеріями:

- за особисті трудові досягнення у професійній, службовій діяльності; бездоганну працю та особисті заслуги під час виконання службових обов'язків, пов'язаних з формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сфері освіти і науки;
- вагомий особистий внесок у розвиток освітньої галузі за підсумками навчального року та високі результати атестації педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників;
- з нагоди професійних свят;
- з нагоди ювілеїв підприємств, установ, організацій [39].

Положенням про відомчі заохочувальні відзнаки встановлено граничну кількість відомчих відзнак, якими можуть бути нагороджені педагогічні працівники. Так, протягом календарного року не може перевищувати такі норми як:

- ✓ Подяк - 17 282 одиниць;
- ✓ Грамот - 14 335 одиниць;
- ✓ Почесних грамот - 14 235 одиниць;
- ✓ нагрудних знаків «Відмінник освіти» - 7693 одиниць;
- ✓ нагрудних знаків «Василь Сухомлинський» - 2747 одиниць;
- ✓ нагрудних знаків «За наукові та освітні досягнення» - 1000 одиниць.



Кожен із видів відзнак має цільове призначення з метою заохочування праці освітян. Розглянемо основні його види, а також підстави для нагородження та вимоги для нагородження, які визначено у Положенні про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України [39].

Усі відомчі відзнаки запроваджується для відзначення педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників, державних службовців, працівників підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України, інших працівників сфери освіти, які зробили вагомий внесок у розвиток сфери освіти і науки, мають певний для кожного виду заохочування стаж роботи у зазначеній сфері.

Кожен із відомчих відзнак заохочення має певні критерії щодо стажу педагогічної діяльності працівника в освіті, досягнутих професійних результатів праці, послідовності отримання відомчих ознак.

З метою визначення послідовності здійснення заохочувальних заходів, розроблено порядок представлення до нагородження педагогічних працівників. Висунення кандидатур, які представляються до заохочення відомчими відзнаками, здійснюється відкрито за основним місцем роботи та оформляється поданням про нагородження, що має містити інформацію про підстави для порушення клопотання про нагородження.

Подання на педагогічного працівника подаються до Міністерства освіти і науки України не пізніше ніж за два місяці до запланованої дати нагородження разом з пакетом документів, які необхідно представити кожному претенденту.

У трудовій книжці та особовій справі нагородженого робиться запис згідно з чинним законодавством. Особам, які нагороджено нагрудним знаком, вручається посвідчення.

Згідно п.І.7. Положенням про відомчі заохочувальні відзнаки, наступне нагородження осіб, які були відзначені державною нагородою або відзнаками Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Прем'єр-міністра України, Міністерства освіти і науки України та місцевих органів виконавчої

влади, можливе не раніше ніж через три роки після останнього нагородження, за винятком працівників, які досягли граничного віку перебування на державній службі і виходять на пенсію або результати роботи яких мають важливе міжнародне та загальнодержавне значення [39].

Керуючись Указом Президента України від 30 травня 2012 року № 365/2012 «Про відомчі заохочувальні відзнаки» та Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки» від 13 липня 2013 року №1047, затверджено Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Департаментів освіти і науки обласних державних адміністрацій.

В узагальненому вигляді представлено характеристику чинної системи заохочувальних відзнак та нагород та оформлено у табл.1.1. (Див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

### Чинна система нагород

Назва	Підстава для нагородження	Вимоги для нагородження	Гранична кількість
<b>Подяка МОН</b>	Ініціатива та наполегливість, сумлінне виконання службових обов'язків та професійні досягнення, пов'язані з реалізацією державної політики у сфері освіти і науки.	стаж роботи у зазначеній сфері не менше одного року та відзнаки місцевих органів виконавчої влади	17 282
<b>Грамота МОН України</b>	Високі виробничі та наукові досягнення, плідна наукова, науково-педагогічна та педагогічна діяльність, досягнуті успіхи у справі навчання та виховання підростаючого покоління.	стаж роботи у сфері не менше двох років та Подяка МОН України	14 335
<b>Почесна грамота МОН України</b>	Зразкове виконання службових обов'язків, високий професіоналізм, ефективне сприяння формуванню та забезпеченню реалізації державної політики у сфері освіти і науки, успішна координація діяльністю підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління МОН України.		14 235

<p><b>Нагрудний знак «Відмінник освіти»</b></p>	<p>Значний особистий внесок у розвиток освіти і науки, плідна педагогічна, науково-педагогічна та наукова діяльність, професійна та наукова підготовка учнівської та студентської молоді, організація навчальної, виховної, науково-методичної та науково-дослідної роботи, координація діяльності педагогічних, виробничих колективів, ефективне керівництво закладами та установами освіти, організація наукового і методичного забезпечення навчальних закладів та установ освіти, впровадження управлінських новацій, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних та наукових кадрів, спеціалістів галузей економіки України.</p>	<p>стаж роботи у зазначеній сфері освіти не менше п'яти років та Почесна грамота МОН України</p>	<p>7693</p>
<p><b>Нагрудний знак «Василь Сухомлинський»</b></p>	<p>Досягнення визначних успіхів у виховній, навчальній, навчально-виховній, навчально-виробничій роботі, навчально-методичному забезпеченні загальної середньої та професійно-технічної освіти, розробка програм розвитку загальної середньої та професійно-технічної освіти, організація навчально-методичної та науково-методичної роботи, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, розвиток педагогічної освіти, створення високоякісних підручників і навчальних посібників, впровадження сучасних методів теорії і практики навчання і виховання, визначення перспектив та напрямів розвитку загальної середньої та професійно-технічної освіти.</p>	<p>стаж роботи у зазначеній сфері освіти не менше десяти років та нагрудний знак «Відмінник освіти»</p>	<p>2747</p>
<p><b>Нагрудний знак «За освітні та наукові досягнення»</b></p>	<p>Бездоганна праця та особисті заслуги під час виконання службових обов'язків, пов'язаних з формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сфері освіти і науки, досягнення</p>	<p>стаж роботи у сфері освіти не менше десяти років та вже нагороджені нагрудним знаком</p>	<p>1000</p>

	<p>визначних успіхів у науковій та науково-педагогічній діяльності, науково-методичному забезпеченні вищої освіти, здійснення аналітично-прогностичної діяльності, визначення перспектив та напрямів розвитку вищої освіти, розробка програм розвитку вищої освіти, проведення моніторингу якості освіти, підготовка кадрів вищої кваліфікації; організація та координація наукової, науково-методичної та науково-дослідної роботи, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації наукових та науково-педагогічних кадрів.</p>	«Відмінник освіти»	
--	---	--------------------	--

У цьому положенні зазначаються всі заохочувальні відзнаки, якими нагороджуються працівники департаменту, закладів, установ, організацій, що належать до сфери його управління, інші працівники сфери освіти, а також вищезазначені особи після виходу на пенсію.

Відомчі заохочувальні відзнаки, що встановлюються Департаментом освіти і науки обласних державних адміністрацій, мають деякі відмінності від вищезазначених відзнак державного рівня, до них відносяться: Подяка Департаменту освіти і науки обласних державних адміністрацій, грамота Департаменту освіти і науки обласних державних адміністрацій, Почесна грамота Департаменту освіти і науки обласних державних адміністрацій.

Нагородження відомчими відзнаками Департаменту освіти обласних рад проводиться за критеріями:

- за особисті трудові досягнення у професійній, службовій діяльності, бездоганну працю та заслуги під час виконання службових обов'язків, пов'язаних з формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сфері освіти і науки, вагомий особистий внесок у розвиток освітньої галузі за підсумками навчального року та високі результати атестації педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників;

- з нагоди державних та професійних свят;
- з нагоди ювілею особи або ювілею установи, організації, установи, району, міста та інших населених пунктів, пам'ятних дат та історичних подій тощо.

Нагородження педагогічних працівників здійснюється з терміном у три роки від попереднього, а в окремих випадках цей термін може бути скорочено (коли робота має вагомe загальнодержавне значення, вихід педагогічного працівника на пенсію).

### **Висновки до розділу 1**

На основі здійсненого аналізу наукових джерел, нормативних документів про освіту можна зробити наступні висновки.

Проблема спонукування людей до продуктивної праці була предметом вивчення у XIX-XX столітті і це не випадково, бо пояснюється тим, що працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства.

Мотивація праці одна з найважливіших функцій менеджменту, яка полягає в заохоченні працівника чи групи працівників досягати визначених цілей організації через систему спонукальних факторів.

У практиці діяльності сучасних організацій набули поширення різноманітні стимули, тобто важелі або інструменти впливу на людей, які спонукають їх до активізації трудової діяльності.

Заохочення є загальним поняттям, що включає у себе схвалення, визнання, позитивну оцінку успіхів у роботі працівників з боку, перш за все, власників підприємств, а також громадських організацій і держави. Його призначення полягає в тому, щоб відмітити, виділити кращі трудові колективи і окремих працівників, що проявили трудову активність, стимулювати правильне і добросовісне виконання робітниками своїх трудових обов'язків.

Заохочення педагогічних працівників є частиною стимулювання, як окремий захід, здійснюваний в його межах. Стимулювання ефективної праці

педагогічних працівників треба розглядати як систему моральних і матеріальних заходів, пов'язаних з визнанням їх сумлінної ефективної праці.

Поняття «заохочення» і «стимулювання» співвідносяться між собою як частина і ціле. Заохочення є закономірним результатом позитивної оцінки дій працівника та результатів його праці. Воно реалізується шляхом публічного визнання заслуг працівника.

У нормативних документах про освіту, у Кодексі законів про працю України заохочення за сумлінну працю розглядаються у контексті трудової дисципліни. У правилах внутрішнього трудового розпорядку та Колективному договорі організацій, у тому числі й закладів загальної середньої освіти, визначено види морального та матеріального заохочення педагогічних працівників, критерії, за якими працівники отримують нагородження, види винагород та процедуру підготовки необхідних документів, щодо розгляду кандидатури педагога або керівника на здобуття певної заохочувальної відзнаки.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

#### **2.1. Стимулювання та заохочення педагогічних працівників у спеціалізованій школі з поглибленим вивченням окремих предметів І-ІІІ ступенів №4 м. Маріуполя**

Якість педагогічної діяльності вчителів більшою мірою залежить не лише від рівня їх підготовки, а й від мотивації до роботи. Ключовими завданнями, які постають перед керівництвом закладів освіти мають бути: стимулювання праці, забезпечення достатнього рівня життя і творчої діяльності педагогічних працівників, а також надання їм можливості оновлювати та вдосконалювати свої знання.

У Законі країни «Про освіту» статті 57. Державні гарантії педагогічним і науково-педагогічним працівникам. Виплату педагогічним працівникам щорічної грошової винагороди в розмірі до одного посадового окладу (ставки заробітної плати) за сумлінну працю, зразкове виконання покладених на них обов'язків. На практиці засоби стимулювання праці зазначаються не лише згідно з законодавством, а також в правилах внутрішнього трудового розпорядку та в будь-яких інших локальних актах [45].

Регулювання управлінської діяльності закладів освіти відбувається на основі Колективного договору, який укладено між адміністрацією та профспілковим комітетом цього освітнього закладу. Укладання колективного договору має за мету не тільки регулювання соціально-трудова відносин у колективі, а й створення умов для підвищення ефективності роботи закладу освіти, реалізації професійних, трудових та соціально-економічних прав та інтересів працівників [20].

З метою стимулювання ініціативних педагогів, виявлення талановитих педагогічних кадрів, розвитку та стимулювання їх творчості, відповідно до вимог Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Кодексу законів України «Про працю», «Про оплату праці», Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників навчально-виховних закладів розроблено та затверджено адміністрацією за погодженням з профкомом, відповідно до порядку, призначеним колективним договором, Положення про винагороду та преміювання педагогічних працівників у Комунальному закладі «Спеціалізована школа з поглибленим вивченням окремих предметів I-III ступенів № 4 Маріупольської міської ради Донецької області». Розробка цього Положення відбувалася з урахуванням Методичних рекомендацій щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій з метою впровадження найбільш ефективної системи матеріального стимулювання праці вчителів.

Положення про преміювання педагогічних працівників закладів освіти на 2021-2025 роки у Спеціалізованій школі з поглибленим вивченням

окремих предметів I-III ступенів №4 м. Маріуполя є засобом реалізації державної освітньої політики та підвищення ролі й авторитету педагогів у суспільстві, заохочення їх до результативної праці, оскільки від педагогів залежить інтелектуальний і духовний потенціал нації, молодого покоління.

Основними положеннями стимулювання діяльності педагогічних працівників є:

- необхідність задоволення їх потреб;
- винагороди за витрачені зусилля;
- визнання та схвалення досягнень людини.

Стимулювання праці сприяє професійному зростанню педагогічних працівників, підвищує їхню самооцінку та самоповагу, сприяє запобіганню розчарувань, «професійного вигоряння», спонукає до самовдосконалення, пошуку ефективних форм, методів та прийомів роботи. Саме тому за допомогою різних форм та засобів здійснюється заохочування педагогічних працівників до постійного творчого пошуку.

Матеріальне стимулювання праці педагогічних працівників здійснюється понад основну заробітну плату з метою підвищення не тільки матеріальної зацікавленості вчителів, а й для підвищення продуктивності, ефективності результатів педагогічної діяльності. Цей напрямок роботи здійснюється на основі чинного законодавства України та передбачає такі основні *види заохочень*:

- за успіхи у роботі /ст.143 КЗпП/;
- за особливі трудові заслуги /ст.146 КЗпП/;
- переваги й пільги для працівників, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки /ст.145 КЗпП/.

У закладі освіти система матеріального стимулювання праці педагогічних працівників за призначенням (напрямами стимулювання) розподіляється на декілька груп.



**Перша група** - це стимулювання, що безпосередньо пов'язані з педагогічною або управлінською діяльністю працівників з виплатою винагороди за такі показники:

- основні показники, які є оцінкою результатів індивідуальної або колективної педагогічної та управлінської діяльності педагогічних працівників у цілому;
- розвиток, підвищення кадрового потенціалу навчального закладу;
- виконання особливо важливих робіт та завдань професійного або управлінського характеру, пов'язаних з підвищенням ефективності надання освітніх послуг.

**Друга група** - це матеріальне стимулювання педагогічних працівників завдяки прямого підвищення заробітної плати, до яких належать:

- система матеріального стимулювання педагогічних працівників, що побудована з урахуванням їх особистого внеску в кінцеві результати роботи в цілому;
- система матеріального стимулювання педагогічних працівників управлінської ланки, побудовані з урахуванням їх особистого внеску в підвищення ефективності освітньої, економічної та фінансово-господарської діяльності закладу загальної середньої освіти.

У практиці освітнього закладу широко використовуються методи педагогічного стимулювання, що спрямовані створювати ситуацію успіху для працівників, викликати та підкріплювати позитивні емоції з метою активізації її професійної діяльності та мобілізації зусиль щодо підвищення професійного рівня фахівців.

Методи педагогічного стимулювання педагогічних працівників можна класифікувати наступним чином:

- методи заохочення (морального та матеріального);
- методи здорової конкуренції серед педагогів;
- методи моделювання перспективи для кожного педагога;
- методи адміністративного контролю.

Застосовуючи різноманітність методів у роботі з педагогами, а саме: індивідуальної бесіди, прикладів з професійної діяльності, переконання (методів впливу на свідомість особистості, почуття, волю, поведінку та систему відносин у колективі); методів організації діяльності, формування досвіду суспільної поведінки, керівник стимулює вчителів до діяльності, яка спрямована на перспективу професійного зростання педагогів. Провідне місце в управлінні педагогічним колективом відводиться моніторингу та контролю освітнього процесу як фактору стимулювання роботи вчителів.

Аналізуючи правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про стимулювання педагогічних працівників, колективні договори закладів загальної середньої освіти м. Маріуполя з'ясувалось, що у більшості закладів освіти у перелічених документах зазначаються заходи заохочення, які передбачені п.21 Типових Правил Внутрішнього Трудового розпорядку.

Система матеріального стимулювання педагогічних працівників, являє собою чітке визначення показників заохочень вчителів та сукупність додаткових показників оцінки всього педагогічного колективу та індивідуальних результатів праці, за якою вчителям, які працюють у закладі освіти, здійснюються різні виплати заохочувального характеру.

Організація стимулювання вчителів у закладі освіти повністю відповідає вимогам колективності, диференційованості, гласності, гнучкості та оперативності, а також спирається на участь в стимулюванні як адміністрації, так і педагогічних працівників.

У Колективному договорі закладу загальної середньої освіти в розділі 1.2. «Оплата праці та матеріальне заохочення працівників», зазначається, що за поданням керівника навчального закладу надавати педагогічним працівникам грошову винагороду за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків, а також допомогу на оздоровлення при наданні щорічних відпусток у розмірі одного посадового окладу. Передбачена також виплата премій відповідно до їх особистого внеску в загальні результати роботи та ін.

У розділі II «Матеріальне й моральне заохочення педагогічних працівників» за результатами щорічного рейтингу передбачається, що в основу рейтингу покладено реальні показники, досягнуті окремими педагогічними працівниками за календарний рік. Стимулювання та заохочення розповсюджується на всіх педагогічних працівників [20].

Основним нормативно-правовим документом, який регулює оплату праці бюджетних працівників, є постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30.08.2002 № 1298. На ній базуються інші постанови Кабінету Міністрів України, що уточнюють правила оплати праці в конкретних сферах діяльності бюджетних установ [41].

У Положенні наводяться критерії, за якими здійснюється преміювання педагогічних працівників:

- сумлінне виконання службових обов'язків;
- творче ставлення до праці.

У Положеннях про преміювання педагогічних працівників визначено, що преміювання педагогічного працівника здійснюється на основі наказу департаменту освіти Маріупольської міської ради. Преміювання вчителів відбувається один раз на рік, що у більшості випадків збігається з професійним святом працівників освіти [44].

Преміювання за виконання особливо важливої роботи або з нагоди ювілейних та на честь святкових дат з урахуванням особистого внеску здійснюється в кожному окремому випадку за наказом керівника та погодженням з профспілковим комітетом.

Система матеріального стимулювання педагогічних працівників, являє собою чітке визначення показників заохочень вчителів та сукупність додаткових показників оцінки всього педагогічного колективу та індивідуальних результатів праці, за якою вчителям, які працюють у закладі освіти, здійснюються різні виплати заохочувального характеру.

Декілька років у закладі освіти існував «Фонд директора», завдяки якого здійснювалось матеріальне заохочування педагогічних працівників на основі визначення вагомих досягнень та здобутків в освітній діяльності. У більшості це були досягнення, що стосувалися безпосередньо виконаної роботи у межах повноважень кожного працівника в рамках школи:

- проведення наукових досліджень у рамках проєктів, що мають місце у закладі освіти,
- креативність у розробці сайту закладу освіти та наповнення інформацією її сторінок,
- перемоги на шкільних та міських фахових та учнівських змагальних заходах;
- плідну роботу класного керівника за виховання молодого покоління суверенної держави.
- діяльність педагогічних працівників, яка спрямована на пошук й отримання освітніх, наукових та інших грантів міжнародних, громадських організацій.

На сьогодні цей фонд припинив існування і тому питання матеріального заохочення з боку керівника здійснюватися не може.

Керівник закладу освіти зацікавлений у зростанні якісного складу педагогічних працівників, тому що цей фактор свідчить про постійну роботу вчителів над вдосконаленням педагогічної майстерності, методик викладання навчальних предметів, пошуку сучасних технологій навчання та їх впровадження в освітній процес. Тому він стимулює педагогічних працівників, які готуються для проходження атестації, створюючи умови праці щодо: визначення оптимального обсягу навчального навантаження, вивільнення часу на підготовку необхідних звітних матеріалів, направлення на курси підвищення кваліфікації, навчання за певним напрямком освіти тощо.

Одним із засобів стимулювання педагогічних працівників до продуктивної праці є атестація. Вона проводиться «з метою активізації їх

творчої та професійної діяльності, стимулювання безперервної фахової освіти педагогів, посилення в них мотивації до якісної роботи, підвищення професійної майстерності та відповідальності за результати навчання й виховання, матеріального заохочення до творчої праці [38]. Вона може бути обов'язковою; черговою чи позачерговою; здійснюватися раз на п'ять років.

Атестація вчителів та керівників закладу загальної середньої освіти покликана забезпечити повноту та об'єктивність в оцінюванні роботи педагогічних працівників. Процедура атестації вчителів та керівників носить системний, послідовний характер та проводиться на засіданні атестаційної комісії Департаменту освіти і науки Маріупольської міської ради. Згідно з реформою Нової української школи (НУШ), процедура атестації вже не є актуальною, бо розробляється положення про сертифікацію, яка буде проходити раз на три роки. Зараз сертифікація є добровільною та охоплює тільки вчителів початкових класів, а атестація є обов'язковою та проходить раз на п'ять років [34]. За новими умовами НУШ вчитель початкових класів пройшла Сертифікацію і отримала підвищення на посаді.

Моральне заохочення у закладі загальної середньої освіти №4 відбувається у формі визнання та схвалення заслуг педагогічних працівників, пошани до них з боку всього педагогічного колективу. Воно ґрунтується на моральній зацікавленості вчителів закладу у високих результатах педагогічної діяльності. Заохочення сприймається педагогами як висока оцінка його професіоналізму, педагогічної майстерності, його праці та заслуг у даному педагогічному колективі. Вчитель має бути матеріально зацікавленим у результатах своєї праці, розмір його винагород залежить від якості роботи, досягнутих результатів у навчанні учнів, їх участь в предметних олімпіадах, конкурсах, фестивалях, проведенні круглих столів та інших заходах.

В освітньому закладі застосовуються як традиційні заохочення, так і особливі, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку

(занесення прізвища працівника до Книги Пошани, присвоєння почесних звань «Відмінник освіти», «Кращий за професією», «Учитель року» тощо).

Подяками та грамотами директора СШ № 4 на передодні Дня працівника освіти у 2021 році було нагороджено 15 вчителів за такими критеріями: за особистий внесок у розвиток освітньої галузі за підсумками навчального року, за високі результати освітньої діяльності, за творчий підхід у реалізації освітньої програми закладу освіти, за активну професійну позицію та участь у благодійних акціях та інші.

Слова пошани та вдячності керівника в адресу всього педагогічного колективу підвищують усвідомлення значущості професії, почуття самодостатності, підвищують мотивацію вчителів працювати ще краще, підіймають емоційний тонус. Почесне виділення із середовища колег по роботі вже саме по собі дисциплінує, примушує посилити вимогливість до себе, по-новому, з позиції «кращого», оцінювати ситуацію та шукати шляхи до покращення своєї роботи.

У закладі освіти відбувається гармонійне поєднання матеріальних і моральних стимулів та співвідношення різних форм заохочення вчителів, що виступає запорукою плідної роботи.

Отже, стимулювання та заохочення педагогічних працівників у закладі загальної середньої освіти №4 відбувається відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх розпорядчих документів закладу освіти.

## **2.2. Аналіз вмотивованості педагогічних працівників до виконання професійної діяльності**

У нашому дослідженні ми спиралися на основні положення психології (про роль стимулів, мотивації, потреб у діяльності людини); психології освітнього менеджменту щодо стимулювання керівництвом закладу освіти праці педагогічних працівників з метою виявлення особистісно значущих потреб вчителів у здійсненні професійної діяльності.

Стимулювання педагогічних працівників з боку керівництва закладу освіти є достатньо потужним фактором активізації їх професійної діяльності. Однак, щоб воно застосовувалося з максимальною ефективністю, керівникові необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки працівників та формування мотивів продуктивної праці, знати професійні інтереси педагогів та визначати їх потреби, оскільки в колективі немає двох однакових людей з однаковим рівнем домагань.

В управлінській діяльності керівника необхідними є знаннями про п'ятирівневу ієрархічну структуру потреб особистості (за теорією А. Маслоу), що виникають у кожний конкретний момент часу, коли людина прагне до задоволення тієї потреби, яка для неї є важливішою або сильною. Спочатку проявляється прагнення задовольнити потреби нижчого рівня, потім переходить до задоволення наступної за важливістю потреби:

- *фізіологічні потреби* є вродженою і невід'ємною частиною існування всіх живих організмів. Вони є базисними для розвитку інших потреб людини;

- *потреби в безпеці*, що включають потреби в захисті від небезпек з боку навколишнього світу (здоров'я, висока заробітна плата, медичне та соціальне страхування, заощадження);

- *соціальні потреби* включають почуття приналежності до чого-небудь або кого-небудь (сім'я, заклад освіти, організація), а також підтримки колег, бажання спілкуватися між собою, відчувати приналежність до колективу. Соціальні потреби, за визначенням Готорна, можуть бути для працівників важливіші за фінансові потреби.

- *потреби в повазі* включають потреби в особистих досягненнях, компетентності, заслужити більшу повагу з боку свого оточення, професійному визнанні та самоповазі, бажанні стати відомим у своїй професійній сфері;

- *потреби в самовираженні* - це потреби у реалізації своїх потенційних можливостей, за А. Маслоу «бажання стати більшим, ніж ти є, стати всім, на

що ти спроможний» [29], зростанні як особистості. Задовольнити цю потребу вважається найскладніше, вона вважається потребою вищого порядку.

У ході дослідження було проведено опитування серед вчителів з метою визначення провідних потреб педагогів закладу загальної середньої освіти з метою подальшого визначення стратегії стимулювання їх праці. У дослідженні брали участь 54 педагогічних працівників з різним досвідом роботи у закладі загальної середньої освіти.

На початку опитування було визначено базові потреби, які відповідають кожному рівню ієрархії потреб в контексті закладу загальної середньої освіти. Для зручності використання оформлено у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1.

## Потреби педагогічних працівників

Ієрархія потреб	Зміст потреби
Потреба безпеки	Безпечні умови праці, гарантія збереження робочого місця, стабільна заробітна платня, винагорода
Соціальні потреби	Спілкування з колегами по роботі, участь у робочих групах, підтримка гарних відносини з начальством.
Потреба в повазі	Увага до своєї особистості, повага і визнання з боку інших педагогів, керівництва, прийняття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь закладу освіти, просування по службовим сходам.
Потреби в само вираженні	Можливості особистого зростання, прояв творчих здібностей, підготовка для одержання більш складних завдань, задоволення від роботи

Попередньо з педагогами було проведено інструктаж з виконання завдання. Респондентам було запропоновано визначити з переліку показників найбільш значущі потреби, у реалізації яких вони особисто зацікавлені від 1 до 5. За результатами визначення значущості потреб педагогічними працівниками було вчислено середнє значення кожного із них та найбільш вагомі в узагальненому виді зображено на діаграмі 2.1. (Див. рис. 2.1.).



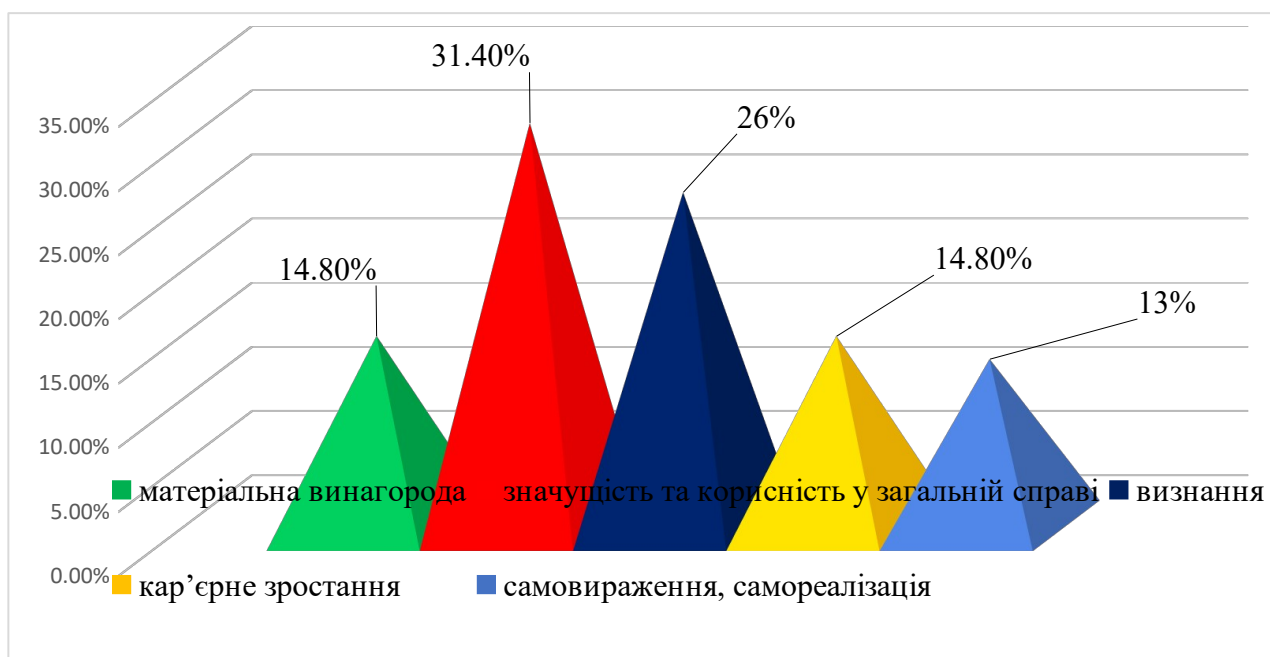


Рис. 2.1. Провідні потреб педагогів закладу загальної середньої освіти

З діаграми 2.1. видно, що потребу у матеріальній винагороді, що збігається з ієрархією «потреба безпеки», визначили 14,8 % респондентів (8 осіб). Ця потреба педагогів проявляється не тільки в отриманні стабільної та гідної заробітної платні задля забезпечення добробуту себе та своєї сім'ї, а й накопиченні грошей для поліпшення здоров'я, медичного та соціального страхування, отримання післядипломної освіти, навчання своїх дітей, придбання сучасної комп'ютерної техніки, якісного відпочинку тощо). Гарантія збереження робочого місця є важливою, бо працівники, які можуть втратити стабільну роботу, відчувають величезний стрес і страждають від негативних почуттів і емоцій, тому що їх потреба в стабільності більше не задовольниться належним чином. Отже, посилення матеріальної складової є значущою потребою людини.

Керівник, знаючи про актуальну матеріальну потребу педагога, може стимулювати його до участі у виконанні певної важливої роботи, мотивуючи матеріальною винагородою по її завершенню. У такому випадку

педагогічний працівник погодиться з пропозицією керівництва, оскільки вона збігається з його інтересами.

На діаграмі показано, що *соціальні потреби для педагогів* за значущістю та актуальністю близькі до потреб безпеки. Вони мають певну вагомість та складають 31,4 % від числа опитуваних респондентів (17 осіб). Тільки знаходячись в соціальному середовищі, особистість може відчутти свою значущість та корисність у загальній справі. Потреби в приналежності визначають відношення до педагогічної діяльності, бажання працювати в сфері освіти, відданість педагогічній справі тобто, призвання бути вчителем. Важливими складовими цієї потреби є: належність до педагогічного колективу закладу освіти, можливість спілкуватися з колегами по роботі на теми навчання, виховання учнів, ділитися враженням від прочитаної книги, перегляду телепередач, підтримка виробничих відносини з керівництвом закладу освіти тощо. Вони завжди готові надати підтримку своєму колезі, проявити турботу про інших людей. Тобто, це працівники, які працюють за «ідею», спільну справу. Заклад загальної середньої освіти є місцем особистісного розвитку й професійного зростання, які із задоволенням виконують справу навчання та виховання учнів. Найменш важливою для них є матеріальна винагорода, що свідчить про те, що вона для них не є головним критерієм своєї роботи, оскільки їх надихає сам процес спілкування зі школярами, спільна діяльність, процес творення.

Стимулювання таких працівників не передбачає якихось труднощів, бо вони завжди готові до виконання суспільної роботи на благо закладу освіти. Як зазначає більшість вчителів, що найбільшим моральним стимулом для них є впевненість у своїй необхідності та значущості.

Потреба в повазі та визнанні, як показано на діаграмі 2.1. властива 26 % респондентів (14 осіб). Вони вже досягли та задовольнили попередні рівні потреб і тепер прагнуть до реалізації наступних. Для цих педагогів край як потрібне відчуття цінності, значущості своєї особистості як «кращого вчителя», «кращого методиста», «кращого керівника». Вони потребують

поваги, визнання, що засновані на досягненнях у різних фахових конкурсах, змаганнях з іншими колегами. Названі потреби тісно пов'язуються з поняттям «статусу», тобто «ваги» або «важливості» працівника в педагогічному колективі, бо він керується бажанням перемогти, отримати нагороду, підвищити самооцінку.

Можливість задоволення цих потреб може бути надалі потужним мотиватором педагогічної діяльності вчителя. Особистісні та професійні амбіції, такі як: бажання перемогти, отримати нагороду, підвищити самооцінку, спонукають педагогічних працівників брати на себе високі зобов'язання.

Тому керівник, у першу чергу, звернеться до таких працівників із пропозицією взяти участь у престижних конкурсах на всеукраїнському та муніципальному рівнях, щоб представляти свій заклад освіти, популяризувати педагогічний досвід та можливість показати себе. Сам факт рекомендації педагога до участі у конкурсних змаганнях може розглядатися як вид заохочення. Незалежно від зайнятого чи не зайнятого призового місця педагогом, керівник може висвітлити його участь у ЗМІ, соціальних мережах, на сайті закладу освіти тощо і це буде мати достатньо серйозний стимулюючий вплив.

Категорія вчителів, у яких чітко визначено потреба у кар'єрному зростанні, складає 14,8 % (8 осіб). Актуальними для них є потреба престижу, потреба у самоповазі та повазі до оточення, кар'єрне зростання, визнання, потреба у високих оцінках керівництва закладу освіти та Департаменту освіти області, досягненні успіху, репутація, статус, слава, визнанні його вмінь, талантів, особливостей та інших проявів його яскравої та неповторної індивідуальності. Їх переслідує мета, щоб їх таланти, професійні здібності визнали якомога більша кількість членів освітян не тільки та рівні закладу освіти, а й міста та області.

Стимулюванням педагогічної діяльності працівників, у яких чітко визначена потреба у кар'єрному зростанні, може бути можливість включення

до колегіальних органів управління закладу освіти: педагогічної ради, громадського самоврядування в закладі освіти. Такі працівники із задоволенням увійдуть до творчих груп з розробки програми напрямку роботи школи; проблемних груп за предметними (науковими) напрямками; атестаційної комісії; комісії супервізора (НУШ); групи «Інклюзивна освіта»; групи «Обдарована дитина» та органи управління освітою на рівні міста.

У закладі освіти стимулювання до задовольняння цієї потреби педагогічних працівників можливо, якщо запропонувати їм очолити певний напрямок методичного спрямування. Таким чином, отримуючи певний бонус довіри з боку керівника, педагогічний працівник буде зацікавлений як до особистого, так і професійного зростання через надання йому повноважень управління певною проблемною групою, до прояву творчого підходу в роботі, підготовки для одержання більш складних завдань, до подальшого кар'єрного зростання.

Потребу в самовираженні та самореалізації, як провідну потребу своєї діяльності, виокремили 7 респондентів, що склало 13 % . Це пояснюється тим, що вони вже задовольнили потреби попередніх рівнів та не тільки починають розвиватися духовно, а й продовжувати реалізовувати свій внутрішній потенціал. Духовно розвинена людина прагне займатися тільки тим, до чого в неї є здібності і що приносить йому справжнє задоволення. Таких педагогічних працівників можна заохочувати до створення неформальних груп, роботою над сучасними проєктами, проведені досліджень, бо їх потреба полягає у прагненні до досягнення не тільки високих результатів, а й задоволення від певної роботи.

У межах закладу загальної середньої освіти задовольняння цієї потреби вимагає від педагогічного працівника прийняття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь закладу освіти. Відданість загальній освітній справі - підвищення престижності та рейтингу закладу освіти.

Отже, проаналізувавши відповіді респондентів, можна стверджувати, що прийняття рішення обумовлюється особистісною значущістю педагогічних працівників, вмотивованістю до якісної продуктивної діяльності.

У дослідженні також було визначено провідні мотиви діяльності педагогічного колективу та адміністрації закладу освіти (Див. Додаток А).

За значущістю мотивів педагогічної діяльності за напрямком «Провідні в нашому колективі» у числі трьох значущих було виділено такі:

1. Прагнення до досягнення професійних успіхів;
2. Прагнення проявити і утвердити себе в професії;
3. Прагнення до отримання матеріальної винагороди.

Визначені мотиви педагогічної діяльності вказують на те, що переважна більшість педагогів працює за покликанням, постійно вдосконалює методичний рівень викладання предметів та рівень професійної майстерності. Не можна виключати й матеріальну складову у мотивації педагогічних працівників, оскільки задоволення потреб першого порядку залишається протягом усього життя людини.

Мотиви, на які орієнтується адміністрація закладу освіти, розподілилися наступним чином:

1. Прагнення до досягнення професійних успіхів;
2. Усвідомлення соціальної значущості педагогічної праці.
3. Бажання проявити творчість в роботі.

Визначені мотиви показують стратегію керівника, яка спрямована на досягнення високих результатів педагогами у престижних фахових конкурсах, таких як: «Учитель року», «Найкращі вчителі Приазов'я», «Надія Маріуполя», «Кращий працівник року» з метою популяризації кращих здобутків педагогів та їх самореалізації; підготовку до учнівських конкурсів, турнірів, олімпіад, дебатів; участь у проєктах, тобто те, що визначає престижні напрямки діяльності закладу освіти; формування відданих педагогічній справі працівників; впровадження інноваційних технологій в

освітній процес, інформатизації освітнього простору, отже, розбудови школи майбутнього [47; 50].

Кількісно-якісний склад вчителів КЗ «Спеціалізована школа з поглибленим вивченням окремих предметів І-ІІІ ступенів №4» м. Маріуполя є достатньо потужним. З 54 педагогічних працівників звання «Відмінник освіти» мають 3 вчителі; вищу категорію - 13 осіб; першу категорію – 18 осіб; другу категорію – 11 осіб. Середній вік вчителів коливається 45-47 років. Стаж педагогічної діяльності у 83% вчителів закладу освіти від 10 до 20 років.

Розглянемо на конкретних прикладах вмотивованість педагогічних працівників СШ № 4 до участі у професійних заходах (за останні 3-5 роки) у розрізі - кваліфікація педагога та досвід педагогічної діяльності.

У ході дослідження проаналізовано кваліфікаційні рівні педагогічних працівників, які брали участь у заходах, конкурсах тощо. Отримані результати зображено на рис. 2.2.

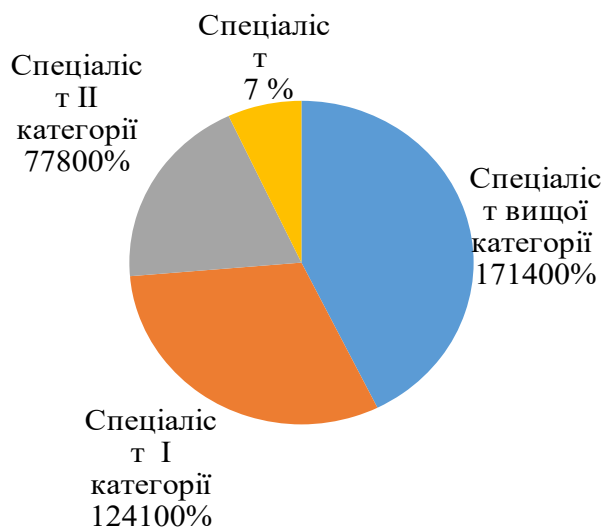


Рис 2.2. Кваліфікаційні категорії педагогічних працівників – учасників фахових змагань

З рис. 2.2. видно, що серед педагогічних працівників найбільш задіяні у фахових заходах вчителі вищої категорії – 43%, першої категорії – 31%, другої – 19% та спеціалістів – 7%. Отже, більша частина учасників конкурсу

має вищу та першу кваліфікаційну категорії, що свідчить про високий рівень педагогічної та методичної майстерності учителів, рівень професіоналізму. Актуальність участі у фахових заходах полягає у популяризації власного педагогічного досвіду, бажанні гідно презентувати результати своєї роботи, реалізувати свій потенціал, перемогти та отримати схвалення від колег.

Активізація участі вчителів завжди була високою та ще підвищилась починаючи з 2019 року з початком дистанційного навчання, коли у них вивільнилося більше часу на підготовку до участі у фахових змаганнях. Вчителі мають певні досягнення на престижних конкурсах. Так, 17-18 травня 2021 року на відбірковому етапі конкурсу «Надія Маріуполя», де учасниками були креативні педагоги закладів освіти міста, які презентували свої досягнення в системі TED, переможцем став вчитель інформатики О.В. Солоха. За перемогу у конкурсі його було нагороджено дипломом I ступеня. Перше місце посіла вчителька російської мови та літератури, завуч І. І. Сорокіна у конкурсі «Кращий вчитель року». Їй присвоєно Народне звання «Берегиня України», з врученням ордену за особистий внесок у розвиток України та вірність нації. Москаленко І. І. підготувала переможців Всеукраїнських предметних олімпіад, конференцій. Досвід роботи закладу освіт з організації інклюзивного навчання було презентовано на міському семінарі. Вона також є організатором шкільного конкурсу «Біла ворона», учасник зональної педагогічної майстерні. Заступник директора з навчально-виховної роботи, вчитель першої категорії, старший вчитель Р.О. Устінов підготував переможців Міжнародних та Всеукраїнських предметних олімпіад. Учасник науково-методичного семінару «Педагогічна майстерня керівника навчального закладу». Учасник творчої групи при НМЦ з математики: «Науково-методичний супровід викладання алгебри та геометрії у 8 класі по оновленому стандарту». Учасник науково-методичних семінарів та конференцій.

Заступник директора з НВР, учитель вищої категорії І.І. Сорокіна є переможцем міського конкурсу «Моніторингові дослідження виховної

системи класу»; Дипломант обласного конкурсу «Кращий класний керівник» та «Кращий класний керівник міста – 2014». Тренер міжнародних проєктів: «Протидія насильству», «Мінна небезпека», «Практичне право», «Дебати» та інше. Нагороджена грамотою МОН України.

Заступник директора з ВР, учитель першої категорії О.Ю. Єльохіна підготувала переможців та лауреатів творчих конкурсів учнів різних рівнів; організатор шкільного конкурсу «Біла ворона».

Група вчителів початкових класів підготували майстер-клас «Авторський подіум» для освітян Маріуполя. Від адміністрації закладу освіти вкручені Грамоти за високі успіхи у професійній сфері та пропаганді новітніх досягнень в галузі освіти.

Серед молодих педагогічних кадрів вчителька початкових класів Андрющенко О.В. разом із своїми вихованцями брали участь у Всеукраїнському конкурсі «Правила дорожнього руху» серед учнів початкової школи, де успішно показали свою підготовку до змагань. Стимулюючим фактором для вчительки послужила довіра з боку директора представляти школу на Всеукраїнському конкурсі, можливість пізнання та виконання нового завдання, отримання заохочення у вигляді підручних матеріалів для здійснення освітнього процесу. З боку організаторів конкурсу всім учасникам вручені речові подарунки – жилети, що відбивають світло.

Інформація про всі досягнення педагогічних працівників завжди висвітлюється на сайті закладу освіти, оголошується на нарадах колективу.

При стимулюванні педагогічних працівників необхідно враховувати і їх вік, оскільки на початку професійної діяльності більш проявляється ентузіазм, бажання відчувати себе членом колективу, брати участь у суспільному житті закладу освіти. Від 35 до 55 років найбільш плідний період, що пов'язаний з набутим досвідом роботи, сформованими професійними поглядами, досягненнями, певним рівнем педагогічної майстерності. У вчителів пенсійного віку пріоритети потреб значно змінюються, що можна пояснити декількома причинами, це: професійне



вигорання, погіршення стану здоров'я.

Результати дослідження показали, що здійснюючи стимулювання педагогічних працівників керівнику та адміністрації закладу освіти необхідно враховувати фактори суб'єктивного характеру, що відображають особистісну позицію вчителів, їх установку, відношення до педагогічної діяльності, потреби у самовдосконаленні, оцінки за виконану роботу.

В основу стимулювання педагогічного працівника повинні бути покладені особистісно значущі цінності, які є вирішальними на даний час. Використання знань щодо рівнів піраміди ієрархії потреб дозволить керівникові при прогнозуванні напрямків розвитку закладу освіти вистроїти систему стимулювання педагогічних працівників.

Отже, визначну роль «відіграють особисті потреби педагога, визначені для себе орієнтири, такі як репутація, визнання, висока оцінка його праці керівництвом і колективом, трудовий престиж, честь та гідність, інтереси справи, до якої він причетний. Саме задоволення цих потреб, досягнення поставленої мети, зазначає А. Чефаров, стає головним стимулом праці» [63].

Сукупність обставин, які визначено, як раз і характеризують сучасного вчителя, його професійну позицію. Саме ця інформація має стати підставою для застосування директором закладу освіти різних засобів заохочення та стимулювання трудової активності педагогів, досягнення ними високих результатів педагогічної діяльності. Доречно її використовувати для персонального заохочення вчителів з різним досвідом педагогічної діяльності, їх позитивної оцінки з боку керівника закладу загальної середньої освіти та всього трудового колективу, підвищення авторитету педагогічного працівника та довіри до нього. Тільки за таких умов можна отримати високі результати педагогічної праці вчителя та його відданості справі просвітництва.

### **2.3. Умови стимулювання та заохочення педагогів до творчої продуктивної діяльності**

В управлінській діяльності керівника закладу освіти виникають питання щодо з'ясування мотивів праці педагогічних працівників якісно працювати, зрозуміти причини різної результативності педагогів, які мають вищу педагогічну освіту та кваліфікацію вчителя, яких заходів необхідно запобігти задля стимулювання та заохочення, яким чином здійснювати вдосконалення праці педагогів.

Мотивування продуктивної праці педагогічного колективу потребує від керівника освітнього закладу певних знань з освітнього менеджменту, психології управління щодо використання мотиваційних засобів, особистісно-діяльнісного, компетентнісного підходу в управлінні, який передбачає врахування індивідуальних особливостей кожного педагога. Саме ці знання стануть базисом для здійснення мотиваційного управління педагогічним колективом.

У науковій літературі з психології управління та робіт з освітнього менеджменту визначено складові мотиваційного управління:

- знання суттєвих потреб працівників; врахування їхніх особистісних якостей;
- розуміння цілей, бажань, прагнень;
- реалізацію індивідуального підходу;
- врахування взаєностосунків у колективі;
- уміння заохочувати; підтримку та своєчасну допомогу;
- знання про ставлення педпрацівників до роботи;
- доброзичливість у спілкуванні з підлеглими;
- толерантність, етичність, повагу до колег [31].

У змісті Методичних рекомендацій для керівників закладів освіти щодо стимулювання педагогічної діяльності працівників наводяться правила стимулювання праці:

1. Врахування індивідуальної сприйнятливості працівників до різних форм заохочення і покарання.

2. Врахування й оцінювання працю кожного педагогічного працівника, і педагогічного колективу в цілому.
3. Послідовність та об'єктивність роботі механізму заохочення або стягнення.
4. Оцінювання діяльності педагогічного працівника залежно від її суспільного значення.
5. Обрана форма і ступінь заохочення та покарання мають відповідати об'єктивній оцінці як керівника навчального закладу, так й усього педагогічного колективу.
6. Активно використовувати засоби морального та матеріального заохочення [31].

З метою ефективного управління процесом заохочення та стимулювання педагогічних працівників необхідно визначити умови формування мотивації творчої педагогічної діяльності. До основних умов посилення мотивації творчої діяльності педагогічних працівників відносяться:

- забезпечення матеріальної складової мотивації творчості (премії, винагороди, підвищення категорії тощо);
- нормативне забезпечення мотивації творчості (внесення змін у процедуру атестації, положення про преміювання);
- оновлення контрольно-аналітичної діяльності адміністрації (моніторинг і систематична оцінка результатів педагогічної творчості);
- розвиток організаційних форм у системі методичної роботи (виставки, самоосвіта);
- залучення до роботи з педагогами носіїв ефективного педагогічного досвіду, навчання педагогів основам творчої діяльності;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату, сприяння формуванню психологічної готовності членів педколективу до творчої діяльності [31].

Удосконалення системи заохочення педагогів до творчої продуктивної діяльності знаходить у законодавчій базі про освіту, що підтверджує важливість даної проблеми як з моральної, професійної, так і з матеріальної точки зору.

Відповідно до програми «Нова українська школа» та Нового Стандарту початкової освіти 2017/2018 навчального року ланки початкової освіти, у тому числі керівники закладів освіти, вчителі початкових класів, мають працювати за іншими підходами [23].

З метою виявлення та стимулювання вчителів з високим рівнем професійної майстерності, які володіють методиками компетентнісного навчання і новими освітніми технологіями та сприяють їх поширенню, у 2019 році стартував пілот з добровільної сертифікації вчителів. Враховуючи що особистість вчителя є головною у здійсненні освітнього процесу, без якої будь-які зміни будуть неможливими, визначено у переліку принципів НУШ такий, як умотивований учитель. Тобто основою, підвалинами управлінської діяльності керівництва закладу освіти повинно стати сприяння професійному та особистому зростанню кожного вчителя, а також підвищення його соціального статусу

Стимулюючим фактором для вчителів до ефективної творчої праці є те, що кожен з них отримав свободу навчати та тепер має отримати й свободу навчатися, що також передбачено реформою. Головним важелем стає те, що педагоги зможуть підвищувати кваліфікацію за державні кошти не лише в Інститутах післядипломної педагогічної освіти, а й в обраних самими педагогами організаціях. За вимогами, які встановлено до підвищення кваліфікації вчителів, є два пункти: 1) за п'ять років підвищення кваліфікації має скласти 150 годин; 2) підвищення кваліфікації (курси, тренінги, майстер-класи) навчання має відбуватись щорічно.

У програмі продумано шляхи не тільки професійної, а й фінансової мотивації вчителів. Щоб вмотивувати вчителів ще й фінансово, Міністерство освіти і науки України запровадить сертифікацію, як добровільну перевірку,

проходження якої надає учителям 20% надбавку до посадового окладу та звільнить від атестації. На початку 2019 року стартував пілотний проєкт сертифікації вчителів початкових класів, у якому брали участь понад 800 педагогів з усієї України.

З метою об'єктивності та прозорості надання премій, та інших видів заохочень, необхідно розробити Рейтингову систему оцінювання результатів педагогічної діяльності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, яке буде виконувати передовсім орієнтаційну та стимулюючу функції.

Рейтингове оцінювання повинне здійснюватися за результатами педагогічної діяльності всіх педагогічних працівників за навчальний рік.

Метою запровадження системи оцінювання є підвищення ефективності та результативності педагогічної діяльності вчителів, аналіз динаміки їх професійного зростання, забезпечення якості освітньої діяльності в певному закладі освіти.

Основні завдання оцінювання діяльності педагогічних працівників: формування якісного педагогічного складу; активізація та стимулювання видів діяльності, які сприяють підвищенню її рейтингів; посилення зацікавленості у підвищенні професійної кваліфікації (атестації); створення єдиних критеріїв оцінювання діяльності педагогічних працівників; сприяння виявленню проблемних питань у діяльності вчителів.

Організація системи рейтингового оцінювання ґрунтується на принципах: відповідності змісту оцінювання пріоритетним напрямам діяльності навчального закладу; об'єктивності та правдивості наданої інформації; прозорості та систематичності рейтингової оцінки; стимулюванні учасників рейтингового оцінювання до покращення результатів професійної діяльності.

Результати рейтингової оцінки можуть бути використані під час прийняття рішень стосовно:

- подання до нагородження, преміювання;

- морального та матеріального заохочення кращих педагогічних працівників;
- надання рекомендації щодо покращення якості педагогічної діяльності вчителів;
- проходженні атестації вчителів;
- підвищенні на іншу посаду;
- направленні на стажування тощо.

На рівень кваліфікації вчителя вказує педагогічна категорія, яка присвоюється педагогові один раз на п'ять років за результатами його атестації. Відповідно, кваліфікованість оцінює атестаційна комісія, яку очолює її керівник. На підставі відвіданих уроків, позакласних заходів, методичних розробок педагогів, встановлюють або підтверджують категорію кожного атестованого. Але на цю оцінку, відмічає Р. Пастушенко, не впливає думка тих, хто найбільше зацікавлений у високій продуктивності навчання, тобто батьків та учнів. Тому не завжди якість викладання залежить від кваліфікації вчителя» [37].

З метою позбавлення необ'єктивності такої практики саме доречно запровадити рейтингову систему оцінювання результатів педагогічної діяльності та встановлювати різний розмір премій та інших видів заохочень. Різні види винагороди, як дієвий стимул праці, буде мотивувати педагогічних працівників до досягнення високих результатів своєї праці.

Останнім часом здійснення оплати вчителів відбувається за основі норм педагогічного навантаження. Натомість класне керівництво, перевірка зошитів (крім вчителів математика та мови), завідування кабінетами, позакласна робота з учнями, робота з батьками не обліковується як затрачений час та не винагороджується, що також знижує мотивацію педагогів [37]. Р. Пастушенко зазначає, що «не стимулює вчителя до підвищення кваліфікації різниця в оплаті праці між спеціалістом та спеціалістом вищої категорії (близько 10%). Частина вчителів свідомо не

подаються на вищі категорії та на звання «старший вчитель», «вчитель-методист», щоб уникнути додаткової місткої за часом роботи, доручень від методичної служби та, на жаль, заздрощів колег [37].

Соціальний контроль необхідний в матеріальному стимулюванні праці, бо він, стверджує Н. П. Лукашевич, є «обов'язковим елементом стимулюючої ситуації. У кінцевому підсумку стимулює не сама оплата, а ймовірність її отримання, яка і визначається контролем» [26].

Досліджуючи досвід успішного управління мотивацією педагогічних працівників В. Брич та М. Корман рекомендують: чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування; знати чинники, які впливають на цей процес; визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умов за яких ці потреби можуть бути задоволені; усвідомити, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, зависокий його рівень може призвести до самозадоволення та інерції [4].

Виходячи з цього можна констатувати, що менеджеру освіти доводиться постійно шукати нові можливості для активізації педагогічних працівників, використовуючи внутрішні ресурси навчального закладу, враховуючи обмеженість фінансових та інших матеріальних ресурсів, недостатнє фінансування; будувати динамічну та гнучку систему мотивації праці педагогічних працівників навчального закладу на основі дослідження особливостей мотиваційної сфери вчителів.

Спираючись на соціологічні дослідження встановлено, що постійна увага до працівників та доброзичлива атмосфера можуть підняти продуктивність праці на 300%, схвалення — привести до покращення роботи на 87,8%, а зауваження лише на 11,9% [60].

Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання працівників, зазначає А. Чефранов, «необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Адже різні категорії працівників мають розбіжності у своєму ставленні до тих форм стимулювання, які мають

застосовуватись з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Адекватно реагувати на зміни в оцінці своєї праці людина починає лише тоді, коли її власна оцінка буде визначати ці зміни як суттєві» [60].

З метою підвищення мотивації працівників (особливо творчої діяльності), відмічає Л. Хоменко, «керівництво закладу освіти має пропонувати педагогічним працівникам не лише зовнішню винагороду, а й створювати умови для отримання ними внутрішньої винагороди» [59].

Оскільки, «заохочення є загальним поняттям, що включає у себе схвалення, визнання, позитивну оцінку успіхів у роботі працівників з боку, перш за все, керівника закладу освіти, педагогічного колективу, а також держави», зазначає А. Чефаров, то його призначення полягає в тому, щоб «відмітити, виділити кращі трудові колективи і окремих працівників, що проявили трудову активність, стимулювати правильне і добросовісне виконання робітниками і службовцями своїх трудових обов'язків» [60].

Не можна не погодитись з поглядами А. Чефарова про те, що справедливе «визнання трудових успіхів педагогічного працівника, покращення в колективі думки про нього, довіра до нього з боку керівника, трудового колективу як до особи, що взяла на себе певні зобов'язання та досягла необхідних результатів — є потужним імпульсом трудової активності, який за своїм значенням не поступається матеріальному інтересу» [60].

Отже, керівник закладу загальної середньої освіти, у рамках своїх управлінських повноважень, разом із адміністрацією закладу освіти повинен відстежувати рівень ефективності педагогічної діяльності всього колективу та постійно вдосконалювати механізми заохочення педагогічних працівників:

- аналізувати проблему мотивації та стимулювання професійної діяльності вчителів;
- оволодіти різноплановістю мотиваційних засобів стимулювання праці;



- враховувати індивідуальні особливості кожного педагога з метою визначення організаційних форми та управлінських рішень щодо мотивації педагогічних працівників та покращення продуктивності праці.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі досліджено стан проблеми стимулювання та заохочення педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Проаналізовано установчі документи спеціалізованої школи №4 м. Маріуполя. З метою підвищення мотивації працівників керівництво закладу освіти пропонує педагогічним працівникам не лише зовнішню винагороду, а й створює умови для отримання ними внутрішньої винагороди.

Дослідження показало, що головне значення у системі оцінки та стимулювання трудової активності працівників має оплата праці, яка розглядається як необхідна умова забезпечення нормальної життєдіяльності людини. Більш стимулюючий вплив на педагогічних працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання слід здійснювати винятково за результатами діяльності.

Формуванню належного ставлення до праці сприяють також і ряд нематеріальних факторів, таких, як зміст праці, співвідношення розумової та інших видів діяльності, умови праці та ін.

Проведено опитування серед педагогічних працівників щодо визначення потреб професійної діяльності та значущості їх для педагогів. Отримані дані надають можливість визначити види стимулювання відповідно до особистісних домагань педагогів.

Основні завдання стимулювання діяльності педагогічних працівників закладу освіти полягають в стимулюванні до різних видів діяльності; посиленні зацікавленості у підвищенні професійної кваліфікації; створенні єдиних критеріїв оцінювання діяльності педагогічних працівників; проведенні моніторингу проблемних питань у діяльності вчителів.

Враховуючи те, що більш дієвий стимулюючий вплив на педагогічних працівників має винагорода, подальших практичних досліджень вимагає проблема оцінювання роботи педагогічних працівників, а саме, розробка системи рейтингового оцінювання досягнень вчителів за певний період.

### ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що перехід на нові освітні стандарти, інтеграція у європейський освітній простір актуалізували проблему підходів до організації стимулювання та заохочення діяльності педагогічних працівників. Сьогодні існує потреба практики забезпечення управління творчою діяльністю педагогічного колективу через її мотивацію, адже шлях до ефективного управління персоналом, до активізації його творчої діяльності лежить у розумінні мотивації працівників.

Відповідно до першого завдання дослідження у розділі 1 кваліфікаційної роботи здійснено аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів та виявлено, що дослідниками вивчаються різні аспекти організації стимулювання працівників в організаціях, підприємствах, закладах освіти. Розкрито сутність понять «мотивація», «мотивація праці», «стимулювання», «заохочення»; розглянуто різні підходи до розуміння поняття «стимулювання», «заохочення»; з'ясовано, що поняття «заохочення» і «стимулювання» співвідносяться між собою як частина і ціле.

Стимулювання праці виступає як метод впливу на трудову поведінку працівників через мотивацію. В основу стимулювання покладена залежність трудової поведінки педагогічного працівника від особистісно-значущих умов трудової ситуації. Ефективне стимулювання працівників сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тому що при цьому використовуються всі керуванні *методи мотивації*, впливу, винагороди, а саме: адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні.

Відповідно до другого завдання розкрито сутність заохочення та особливості різних видів заохочень педагогічних працівників. Заохочення є закономірним результатом позитивної оцінки дій працівника та результатів

його праці. У правилах внутрішнього трудового розпорядку закладів освіти встановлюються певні види морального та матеріального заохочення.

Розглянуто основні *види морального заохочення*: оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, присвоєння почесних звань, підвищення у кваліфікаційному класі або розряді. Доведено, що поєднання матеріальних і моральних стимулів та правильне співвідношення форм матеріального і морального заохочення є необхідною умовою їх ефективності для формування у працівників правильного ставлення до праці.

Визначено критерії заохочення педагогічних працівників: 1) ініціативність у роботі; 2) якість виконання завдань, у якому працює працівник, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва; 3) терміновість виконання завдань; 4) виконання додаткового обсягу завдань.

Розкрито технологію здійснення у закладі освіти системи заохочень педагогічних працівників як комплекс специфічних методів (методи усвідомлення цінностей педагогічної праці, методів стимулювання діяльності й поведінки, інтерактивних методів) та форм (інформаційно-масових, діяльнісно-практичних, інтегративних, діалогічних, індивідуальних, наочних).

Схарактеризовано завдання й зміст заохочувальних заходів педагогічних працівників на державному та місцевому рівнях: (грамота, почесна грамота, присвоєння почесних звань «Відмінник освіти», так і особливі, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку навчального закладу (занесення прізвища працівника до Книги Пошани, «Кращий за професією», «Учитель року» тощо).

Зазначено, що різні види заохочень педагогів сприяють вдосконаленню професійних та соціальних компетентностей, розширюють діапазон прояву їх здібностей, збільшують можливість кожного вчителя зайняти гідне становище у суспільстві та виявити свою свідому активність.

Відповідно до третього завдання на прикладі Спеціалізованої школи з поглибленим вивченням окремих предметів I-III ступенів №4 м. Маріуполя проаналізовано *Положення про винагороду та преміювання педагогічних працівників*. Визначено, що організація стимулювання педагогічних працівників у закладі освіти повністю відповідає демократичним принципам.

З'ясовано, що в освітньому закладі застосовуються заохочення, які передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку (занесення прізвища працівника до Книги Пошани, нагородження подяками та грамотами директора, занесення фото педагога до дошки пошани, а також схвалення заслуг педагогічних працівників).

З метою визначення провідних потреб педагогів закладу загальної середньої освіти та подальшого визначення стратегії стимулювання їх праці, проведено опитування серед вчителів. Результати діагностики потреб педагогічних працівників довели, що для значної частини вчителів притаманне відчуття важливості й значущості результату спільної праці, вони несуть відповідальність перед колегами, а керівник навчального закладу ефективно вибудовує управлінську взаємодію з педагогічним колективом. Визначну роль відіграють особисті потреби педагога: репутація, визнання, висока оцінка його праці керівництвом і колективом, трудовий престиж, честь та гідність, інтереси загальної справи.

Відповідно до четвертого завдання визначено умови стимулювання праці: врахування індивідуальних особливостей працівників; оцінювання праці кожного педагогічного працівника, і педагогічного колективу в цілому; послідовність та об'єктивність роботи механізму заохочення або стягнення; оцінювання діяльності педагогічного працівника залежно від її суспільного значення; обрана форма і ступінь заохочення та покарання мають відповідати об'єктивній оцінці керівника навчального закладу та усього колективу.

Запропоновано розробити Рейтингову систему оцінювання результатів педагогічної діяльності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, яке буде виконувати орієнтаційну та стимулюючу функції.

Таким чином, проведене дослідження дозволило зробити висновок про те, що стимулювання працівників є достатньо складним та індивідуалізованим процесом: вибір форм та методів стимулювання працівників повинен базуватися на психологічному аспекті цієї проблеми.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу. *Ефективна економіка*. № 6. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084>. (Дата звернення: 04.07.2021).
2. Андрощук І.М. Управління мотивацією професійного розвитку педагога в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти. *Педагогічний альманах*. Херсон: Херсонська академія неперервної освіти, 2013 С. 183–188.
3. Андрущенко О., Мойсеєнко Р. Заохочення як засіб стимулювання персоналу до творчої та активної праці. *Освітній менеджмент: теорія та практика*. Маріуполь, МДУ, 2021. С.
4. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Кондор – Видавництво, 2013. 384 с.
5. Горєва Є. Ю. Окремі питання щодо заохочень науково-педагогічних працівників за успіхи в роботі. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14055951.pdf> (Дата звернення: 04.09.2021).
6. Гресь О. В. Здоров'язберігаюча діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як психолого-педагогічна проблема. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2014. № 12. С. 31-34.
7. Гриньова М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. Менеджмент загальноосвітнього навчального закладу: навч.-метод. посіб. Полтава: ПП «Астроя», 2012. 311с.

8. Грищенко В.Ф., Грищенко І.В., Харченко Ю.А. Мотиваційний моніторинг педагогічних працівників загальноосвітньої школи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С.23 – 28.

9. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

10. Дорин А. В. Экономическая социология. Минск, 1997. С. 212 - 234.

11. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2006. № 2. С. 18-22.

12. Жигоцька Н.В. Моделювання, оцінка та менеджмент якості освітніх послуг: автореф. дис....канд. екон. наук: 08.03.02 /Київський національний економічний університет, Київ 2003. 19 с.

13. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Либідь, 2002. 302 с.

14. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ: Ніка-Центр, 2004. 332 с.

15. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 421с.

16. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. Москва: МНФРА, 2012. 524 с.

17. Кмитюк Т.Л. Математичні методи та моделі встановлення матеріального заохочення викладачів за результатами інноваційної діяльності. *Ефективна економіка*. № 7. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3212>. (Дата звернення: 04.09.2021).

18. Кодекс законів про працю України від 14.08.2021 р., підстава – 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (Дата звернення: 04.09.2021).

19. Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом комунального закладу «Спеціалізована школа з поглибленим

вивченням окремих предметів №4 Маріупольської міської ради Донецької області». URL: [https://uvk14.at.ua/PDF/kolektivnij\\_dogovir\\_2020-2024.pdf](https://uvk14.at.ua/PDF/kolektivnij_dogovir_2020-2024.pdf). (Дата звернення: 04.09.2021).

20. Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом комунального закладу «Маріупольський навчально-виховний комплекс «Ліцей-школа №14 Маріупольської міської ради Донецької області». URL: [https://uvk14.at.ua/PDF/kolektivnij\\_dogovir\\_2020-2024.pdf](https://uvk14.at.ua/PDF/kolektivnij_dogovir_2020-2024.pdf). (Дата звернення: 04.09.2021).

21. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально–психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.

22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

23. Концепція «Нова українська школа» URL: <https://www.kmu.gov.ua/.../ukrainska-shkola-compressed.pdf>... (Дата звернення 07.05.2020 р.).

24. Кравчинська Т.С. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників як функція управління. *Нові технології навчання*: наук.-метод. зб. Київ: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 2014. Вип. 80. С. 121–126.

25. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2004. № 11. С. 31-33.

26. Лукашевич Н. П. Соціологія труда: учеб. пособ. Киев: МАУП, 2007. 368 с.

27. Лютко О. Працівники втратили інтерес до роботи: яку модель мотивації обрати. URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/2750-pratsvnikiv-tratili-nteres-do-roboti-yaku-model-motivats-obrati>. (Дата звернення: 02.06.2021).

28. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Основа, 2005. 176 с.

29. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. А. М. Татлыбаевой. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. 478 с. URL: <http://pedlib.ru/Books/1/0467/index.shtml>. (Дата звернення: 21.10.2021).

30. Мотивація діяльності педагогів у роботі адміністрації навчальних закладів / За ред. Л.М. Бондаренко, О.М. Бражник. Пирятин: районний методичний кабінет відділу освіти Пирятинської райдержадміністрації, 2013. 86 с.

31. Мотивація педагогічного колективу до професійного вдосконалення. URL: <https://ns-plus.com.ua/2019/06/12/motyvatsiya-pedagogichnogo-kolektyvu-do-profesijnogo-vdoskonalennya/>. (Дата звернення: 12.10.2021).

32. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України №23 від 29.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text> (Дата звернення: 02.06.2021).

33. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

34. Нова школа. Простір освітніх можливостей / Л. Гриневич, О. Елькін, С. Калашнікова та ін. Київ: МОН України, 2016. 40 с.

35. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібник /Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ: Резніков В.С., 2011. 306 с.

36. Панченко А., Редько С. Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників як чинника успіху загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія та практика*. 2015. № 3–4. С. 29–34.

37. Пастушенко Р. Як стимулювати працю педагогічних працівників: Портал громадських експертів. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/1371-yak-stimulyuvati-pratsyu-pedagogichnikh-pratsivnikiv>. (Дата звернення: 28.09.2021).



38. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників: Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 р. №930. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennja/2021/09/06/Polozh.pro.atest.ped.prats.06.09.pdf>. (Дата звернення: 28.09.2021).

39. Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Департаменту освіти і науки Донецької обласної державної адміністрації: Наказ Департаменту освіти і науки Донецької обласної державної адміністрації від 26.12.2016 р. № 833-К. URL: [rdarayo.no.at.ua/kadru/polozhennja\\_pro\\_nagorodzhennja\\_departmentu.pdf](http://rdarayo.no.at.ua/kadru/polozhennja_pro_nagorodzhennja_departmentu.pdf). (Дата звернення: 28.09.2021).

40. Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників. Додаток №1 до Наказу Національної академії статистики, обліку та аудиту від 27.05.2021 р. №39. URL: <http://nasoa.edu.ua/Uploads/2021/05/Polozhennja.pdf>. (Дата звернення: 03.10.2021).

41. Преміювання працівників бюджетних установ 2021. URL: <https://www.budgetnyk.com.ua/article/165-premyuvannya-pratsvnikv-byudjetnih-ustanov-2021>. (Дата звернення: 05.10.2021).

42. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України: Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.07.2013р. №1047. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1427-13#Text>. (Дата звернення: 04.10.2021).

43. Про оплату праці: Закон України від 15.07.2021 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 28.09.2021).

44. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298. URL:

[https://vk24.ua/regulations\\_and\\_jurisprudence/postanovi/pro-oplatu-praci-pracivnikiv-na-osnovi-edinoi-tarifnoi-sitki-rozradiv-i-koeficientiv-z-oplati-praci](https://vk24.ua/regulations_and_jurisprudence/postanovi/pro-oplatu-praci-pracivnikiv-na-osnovi-edinoi-tarifnoi-sitki-rozradiv-i-koeficientiv-z-oplati-praci).

(Дата звернення: 04.10.2021).

45. Про освіту. Закон України від 05 вересня 2017 р. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov>. (Дата звернення 15.12.2020).

46. Про повну загальну середню освіту. Закон України від 08.08. 2021 р., підстава – 1658-IX. №463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (Дата звернення: 28.09.2021).

47. Про проведення всеукраїнського конкурсу «Учитель року – 2021»: Наказ Міністерства освіти і науки України від 09.06.2020 р. №777. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-provedennya-vseukrayinskogo-konkursu-uchitel-roku-2021>. (Дата звернення: 03.10.2021).

48. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 23.05.2021 р., підстава – 1417-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (Дата звернення: 06.10.2021).

49. Про Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників навчально-виховних закладів. *Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України від 10.04.2000 р. №73*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-94#Text> (Дата звернення: 21.09.2021).

50. Проекти, конкурси: Кращий працівник у сфері освіти. URL: <http://donbassrada.gov.ua/?lang=ua&sec=05.04&iface=Public&cmd=main&args=>. (Дата звернення: 06.10.2021).

51. Психологія праці та професійної підготовки особистості: навч. посіб. / за ред. П.С. Перепелиці і В.В. Рибалка. Хмельницький: Універ, 2001. 330 с.

52. Редько С.І., Панченко А.Г. Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників як чинника успіху загальноосвітнього навчального закладу. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33690972.pdf>. (Дата звернення: 11.10.2021).

53. Рудченко С.М. Стимулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 2012, вип. 56. С.171-176. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2012/56/21.pdf>. (Дата звернення: 21.09.2021).

54. Самчук В. В. Стимулювання професійного розвитку педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти. *Молодий вчений*. 2018. № 9 (61). С.423 - 427. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/96.pdf>. (Дата звернення: 21.09.2021).

55. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ППК, 2003. 356 с.

56. Синицина Н. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 11. С. 3.

57. Тимошенко И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. Тимошенко, А. Соснин. Киев: Изд-во Европейского ун-та, 2002. 576 с.

58. Трудове право України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / П.Д. Пилипенко, В.Я. Бурак, З.Я. Козак та ін. Київ: Ін Юре, 2007. 536 с.

59. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С.102-109. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_3\\_2\\_102\\_109.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_102_109.pdf). (Дата звернення: 05.10.2021).

60. Чефранов А. Заохочення працівників як метод управління персоналом. Бібліотека статей /Трудове законодавство. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=750>. (Дата звернення: 30.10.2021).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета

#### Аналіз мотивації діяльності педагогів

**Мета:** проаналізувати провідні мотиви викладацької діяльності педагогічних працівників освітніх закладів.

**Референтна група:** вчителі із педагогічним стажем роботи від 0 до 35 років і більше.

#### Інформаційний інструктаж:

При оцінці мотивів «значимі для мене самого» проводиться ранжування мотивів від найбільш до найменш значущого. При оцінці мотивів «провідні в нашому колективі» і «мотиви, на які орієнтована адміністрація» виділяються три найбільш значущих (по порядку значущості від 1 до 3).

#### *Бланк опитувальника*

Мотиви професійної діяльності	Значущі для мене самого	Провідні в нашому колективі	Мотиви, на які орієнтується адміністрація
Прагнення до досягнення професійних успіхів	2	1	1
Усвідомлення соціальної значущості педагогічної праці	4		2
Прагнення проявити і утвердити себе в	1	2	

професії			
Добре ставлення, професійне взаєморозуміння колег	5		
Бажання проявити творчість в роботі.	6		5
Можливість самостійно планувати свою діяльність	7		
Повага та підтримка з боку адміністрації	8		
Прагнення до отримання великої матеріальної винагороди	3	3	