

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка

Факультет педагогіки і психології
кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Магістерська робота

ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ЯК УПРАВЛІНСЬКОГО
ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІВ ДО
САМОРОЗВИТКУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Управління навчальним закладом»

Здобувача другого (магістерського)
рівня вищої освіти
Осіна Ігоря Олександровича

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
доктор педагогічних наук, професор
кафедри педагогіки та менеджменту
освіти
Боднар Оксана Степанівна

РЕЦЕНЗЕНТ:
декан фізико-математичного
факультету, кандидат педагогічних
наук, доцент
Генсерук Галина Романівна,

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Осін І.О. Застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку в закладі загальної середньої освіти. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 Менеджмент. ТНПУ ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2025. 71 с.

У магістерській роботі здійснено теоретико-методологічний аналіз основних підходів до визначення поняття і процесу гейміфікації у вітчизняному і зарубіжному менеджменті; проаналізовано здобутки з теорії мотивації; описано практику гейміфікації як управлінського інструменту у професійному розвитку педагогів; розроблено та обґрунтовано моделі системи застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку; на основі результатів експериментальної перевірки підготовлено методичні рекомендації щодо використання інтерактивних платформ та цифрових інструментів гейміфікації в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Ключові слова: гейміфікація, мотивація, саморозвиток педагогів, інтерактивні платформи, хмарні сервіси, заклад загальної середньої освіти.

ABSTRACT

Osin I.O. The use of gamification as a management tool to increase teachers' motivation for self-development in general secondary education institutions. Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management. V. Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University. Ternopil, 2025. 71 p.

The master's thesis provides a theoretical and methodological analysis of the main approaches to defining the concept and process of gamification in domestic and foreign management; analyses achievements in motivation theory; describes the practice of gamification as a management tool in the professional development of teachers; models of the application of gamification as a management tool for increasing teachers' motivation for self-development are developed and substantiated; based on the results of experimental testing, methodological recommendations for the use of interactive platforms and digital gamification tools in the management of general secondary education institutions are prepared.

Keywords: gamification, motivation, self-development of teachers, interactive platforms, cloud services, general secondary education institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	7
1.1 Основні підходи до мотивації в менеджменті освіти: класичні теорії та сучасні тенденції.	7
1.2 Практика гейміфікації як управлінський інструмент у професійному розвитку педагогів.....	13
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ САМОРОЗВИТКУ ПЕДАГОГІВ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ.....	23
2.1.Гейміфікація як сучасна технологія в управлінні освітнім процесом...	23
2.2. Обґрунтування моделі системи застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку в закладі загальної середньої освіти	28
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ДЛЯ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІВ ДО САМОРОЗВИТКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	39
3.1. Аналіз рівня сформованості мотивації педагогів до саморозвитку за допомогою гейміфікації	39
3.2. Методичні рекомендації щодо використання інтерактивних платформ та цифрових інструментів гейміфікації в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

У сучасних умовах зростання вимог до професійної майстерності педагогів актуалізується потреба у використанні нових управлінських інструментів, здатних стимулювати їхню мотивацію до саморозвитку. Гейміфікація постає інноваційною технологією, яка робить професійне зростання більш цікавим, динамічним і емоційно привабливим. Оскільки багато вчителів відчують втому від традиційних форм підвищення кваліфікації, ігрові механіки здатні оживити внутрішню мотивацію та додати енергії освітньому процесу. Управлінські команди дедалі частіше шукають способи зробити розвиток педагогів системним і водночас натхненним.

Гейміфікація створює безпечне середовище для експериментів, де педагог може навчатися без страху помилки. Вона також формує позитивну конкуренцію й командну взаємодію, що природно підсилює професійну активність. Упровадження гейміфікаційних стратегій сприяє переходу від формального виконання вимог до усвідомленого прагнення вчителя до зростання. Сучасна освіта рухається в бік інноваційності і закладам освіти потрібні управлінські підходи тотожні цифровій культурі сьогодення.

Гейміфікацію слід розглядати не як розвагу, а як науково обґрунтований метод управління людським ресурсом, що спирається на психологічні механізми мотивації. Її актуальність посилюється й необхідністю оновлення внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Коли педагог активно розвивається, це позитивно впливає на якість освітнього процесу та зміцнює професійну спільноту. Тому застосування ігрових механік може розглядатися як інвестиція в кадровий потенціал школи. Світовий досвід доводить, що гейміфікація вже стала складовою HR-стратегій освітніх організацій.

Для керівника її використання відкриває можливість зробити процес професійного зростання прозорим, вимірюваним і привабливим. У підсумку гейміфікація постає дієвим управлінським підходом, який поєднує інноваційність, мотивацію та результативність розвитку педагогів у закладі освіти.

Теоретичні засади ігрової діяльності розкриваються у психолого-педагогічних працях науковців: Н. Ничкало, О. Пехоти, О. Полат, М. Савчин, Г. Селевко, С. Сисоєвої й ін; Концептуальні основи використання інформаційних технологій в освітньому процесі висвітлено в роботах В. Бикова, А. Верлань, С. Гончаренка, Р. Гуревича, Ю. Дорошенка, М. Жалдака, І. Зязюна, В. Кременя, Н. Морзе, О. Мороза, Н. Ничкало, Ю. Рамського, С. Сисоєвої, М. Шкіля та ін.

Однак не всі проблеми вирішені. Тому і вибрана була тема магістерського дослідження **«Застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку в закладі загальної середньої освіти.»**.

Об'єкт дослідження: система управління професійним розвитком педагогів у закладі загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти та процес організації управління гейміфікацією освітньої діяльності задля підвищення мотивації педагогів до саморозвитку у закладі загальної середньої освіти.

Мета роботи: аналіз теоретичного забезпечення та розробка моделі організації застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку в закладі загальної середньої освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати здобутки теорії і практики використання ігор в управлінні освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти
2. Розрити сутність гейміфікації та її структурних елементів.
3. Обґрунтувати модель системи застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку в закладі загальної середньої освіти.
3. Експериментально перевірити ефективність застосування гейміфікації для мотивації педагогів до саморозвитку та перспективи.

4. Підготувати рекомендації щодо застосування та розвитку гейміфікації в управлінській діяльності закладу освіти.

Методи дослідження: аналіз науково-методичної літератури та існуючого досвіду використання гейміфікації, спостереження, анкетування, порівняння, аналіз, методи математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці моделі системи управління гейміфікацією в освітньому процесі та функції управління цим процесом; у з'ясуванні сутності та можливостей використання гейміфікації для стимулювання саморозвитку педагогів; у розробці гейміфікаційного сценарію для участі педагогів у процесі фіксування досягнень професійного саморозвитку.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності управління та професійного розвитку педагогів під час стимулювання педагогів до освоєння нових професійних компетентностей у закладі загальної середньої освіти.

Апробація результатів магістерського дослідження. Принципові положення магістерської роботи доповідались та обговорювались на: Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (з міжнародною участю 17 жовтня 2024 р.)

Тези: «Інтеграція інформаційних технологій в управлінську діяльність керівника закладу загальної середньої освіти». *Сучасна освіта в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози, ефективні рішення* : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (з міжнародною участю). (м. Тернопіль, 17 жовтня 2024 р.) / упоряд.: Г. М. Мешко, І. М. Шульга. Тернопіль : ТНПУ. ім. В. Гнатюка, 2024. 717 с. С.669-671.

Структура і обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. У роботі 8 рисунків, 4 таблиці, 3 додатка на 20 сторінках. Загальний обсяг роботи – 84 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 57 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Основні підходи до мотивації в менеджменті освіти: класичні теорії та сучасні тенденції

В умовах реформування освітньої галузі України та переходу до моделі державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти (далі ЗЗСО), актуалізується питання пошуку нових механізмів впливу на кадрові ресурси. Традиційні методи адміністративного тиску втрачають свою ефективність, поступаючись місцем методам, що базуються на внутрішній мотивації та залученості.

Успішне управління педагогічним колективом неможливе без глибокого розуміння мотиваційних чинників, що визначають професійну активність і прагнення до саморозвитку. Мотивація виступає основою цілеспрямованої діяльності працівників закладу освіти, зокрема педагогів, і є важливим інструментом управлінського впливу в умовах реформування української школи.

Центральним поняттям мотивації є мотив, який з точки зору Є. Павлютенкова, є внутрішнім спонуканням особистості до дії, зумовлене необхідністю задоволення певної потреби. Саме мотиви запускають активність суб'єкта, визначають її напрям, силу та стійкість. Іншими словами, мотив — це те, що «рухає» поведінкою людини й пояснює її вибір певної діяльності» [с.114].

Мотивація у загальному розумінні — це «бажання, стимульоване внутрішніми або зовнішніми факторами і яке породжує людські дії» [39, с. 36].

В. Бакуменко, Л. Дроб'язко запропонували цікаве визначення мотивації, асоціюючи його з «рушійною силою діяльності організацій, окремих працівників, що ґрунтується на задоволенні певних потреб» Крім цього

автори, притримуються думки, що мотивація є входить до загальних функцій управління, що потребує розуміння людської природи з метою спонукання організацій та окремих людей до максимальних зусиль, досягнення ефективних результатів праці». При цьому на думку авторів, «слід ураховувати три ключові складові змісту мотивації: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби».. © Бакуменко В.Д., Дроб'язко Л.В. [14, с.456].

Хоча поняття «мотивація» має приблизно однаковий зміст в усіх галузях суспільного життя, в освіті є своя специфіка. Так І. Білостоцька розглядає мотивацію педагогічної діяльності викладача коледжу як сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають спрямованість і активність педагога в його професійній діяльності. Автор виділяє таку структуру мотивації педагогічної діяльності: *зовнішні мотиви* (мотив досягнення успіху, престижність роботи в певному освітньому закладі, мотиви адекватності оплати праці) і *внутрішні мотиви* (орієнтація на процес і результат своєї діяльності) [4, с.21].

Л. Омельченко, спираючись на загальні психологічні підходи, трактує *мотивацію* як динамічний процес формування системи мотивів, що спонукає особистість до педагогічної діяльності й підтримує необхідний рівень її активності [35, с. 38].

Т. Кравчинська вважає, що мотивація професійної діяльності педагогів – це один із провідних механізмів управління, який забезпечує найкраще використання людських ресурсів, мобілізацію професійного потенціалу й підвищення ефективності функціонування закладу освіти [27, с.27].

Теоретики менеджменту багато уваги присвятили мотивації як фактору впливу на діяльність і життя людей. Відтак на сьогодні маємо багато визначень.

У науковому дискурсі мотивація розглядається через призму класичних і сучасних теорій. Традиційно основу мотиваційного підходу складають класичні теорії змісту, зокрема:

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка стверджує, що мотивація людини визначається п'ятьма рівнями потреб: фізіологічними, безпеки, соціальними, поваги та самореалізації. Згідно з цією моделлю, найбільшою цінністю для сучасного педагога є можливість самореалізації та професійного зростання [33, с. 154].

Теорія ERG К. Альдерфера адаптує ієрархічну модель Маслоу до трьох груп потреб: існування, взаємозв'язку, зростання, з урахуванням можливості повернення до нижчих рівнів за умов фрустрації [45].

Двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга виділяє мотиваційні та гігієнічні чинники. До мотиваційних чинників, що мають значення в освітньому менеджменті, належать визнання, досягнення та зростання, які можуть бути активізовані через гейміфікаційні практики [55].

До процесуальних теорій мотивації, що отримали широке застосування в освітньому середовищі, належать:

Теорія очікувань В. Врума, яка базується на взаємозв'язку між зусиллям, результатом і винагородою. У контексті гейміфікації ця модель є особливо актуальною, адже педагоги демонструють вищу активність, коли мають чітке уявлення про винагороду за досягнення конкретного результату [64].

Теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює важливість суб'єктивної оцінки справедливості розподілу винагород. У процесі впровадження гейміфікаційних інструментів доцільно забезпечити прозорі правила нарахування балів, рейтингів тощо [44].

У новітніх підходах акцент переноситься на внутрішню мотивацію, орієнтовану на самореалізацію, автономію та цінність завдання. У цьому аспекті значну роль відіграє самодетермінаційна теорія мотивації (Е. Deci, Р. Ryan), згідно з якою людина мотивована до дії, якщо вона відчуває автономність, компетентність та зв'язок з іншими [51].

Одним із важливих законів, що описують взаємозв'язок між мотивацією та результативністю, є закон оптимуму мотивації. Він визначає, що ефективність діяльності залежить від сили мотиву: занадто слабка мотивація

не забезпечує потрібної активності, а надмірно сильна – може викликати перенапруження, стрес і, як наслідок, зниження результатів.

У 1908 році американські психологи Р. М. Йеркс і Дж. Додсон встановили закономірність між рівнем мотивації та якістю діяльності. У своїх експериментах вони виявили: із підвищенням сили мотивації продуктивність діяльності спочатку зростає, досягає певної оптимальної точки, а потім — за надмірного тиску або стимулювання — починає знижуватися[11]. Цю залежність назвали законом Йеркса–Додсона, або законом оптимальної мотивації. Оптимальний рівень мотивації — це той, за якого діяльність здійснюється найуспішніше.

Цей закон стосується і розумової діяльності: надто легке завдання не стимулює мислення, а занадто складне — блокує інтелектуальну активність через перенавантаження. В обох випадках не виникає продуктивної проблемної ситуації, яка стимулює розвиток.

В умовах цифровізації освіти зростає значення гейміфікації як сучасної форми мотиваційного впливу[3]. Гейміфіковане середовище створює можливості для формування внутрішньої мотивації через емоційне залучення, позитивне підкріплення, змагання та визнання досягнень.

Таким чином, осмислення класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє побудувати ефективну систему стимулювання професійного розвитку педагогів. Актуальність використання гейміфікаційних інструментів у цьому контексті зумовлюється не лише потребою у нових формах управління, а й потребою відповідати ціннісним орієнтирам педагогів ХХІ століття.

З точки зору Л.Мартинця, основне завдання керівника – забезпечити, щоб підлеглі виконували потрібні дії для досягнення спільних цілей. Традиційні, знайомі ще з давнини інструменти впливу – це накази, заохочення й покарання. На них тримається авторитарний стиль керівництва[21]. Проте практика показує, що такі засоби не завжди дають бажаний ефект: керівники нерідко скаржаться на «небажання» працівників працювати. Причина часто

криється у поверхневому розумінні мотивації людської поведінки. Для професійного управлінця цього недостатньо, адже неправильне тлумачення мотивів призводить до хибних рішень.

Керівник має глибше розуміти, що спонукає людину діяти. Винагорода може бути привабливою, але цього замало – важливо, щоб працівник вірив у реальність досягнення результату. Отже, рівень мотивації залежить від трьох оцінок, які робить працівник: чи є результат досяжним; яких наслідків він очікує у разі його досягнення; – наскільки цінними є для нього ці наслідки. Ця модель відображена на рис. 1.

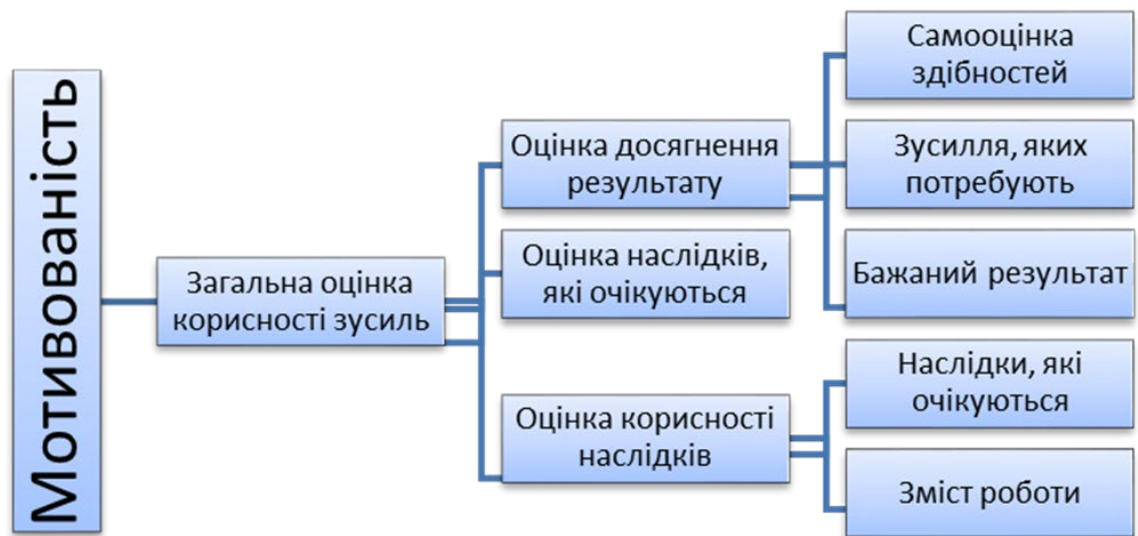


Рис. 1. Модель механізму мотивації

У сучасних умовах реформування освітньої галузі, зокрема впровадження концепції «Нової української школи» (НУШ), ключовим ресурсом забезпечення якості освіти стає особистість педагога. Проте, як зазначають дослідники освітнього менеджменту, навіть найсучасніша матеріальна база втрачає сенс без вмотивованого вчителя, який прагне до постійного самовдосконалення. У цьому контексті управління педагогічною мотивацією трансформується з допоміжної функції керівника в стратегічний інструмент розвитку закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Під управлінням мотивацією розуміємо цілеспрямований вплив керівника на ціннісно-орієнтаційну сферу педагогів з метою спонукання їх до ефективної професійної діяльності та особистісного зростання [54, с. 87].

Важливо розмежовувати поняття «стимулювання» та «мотивація»[25]. Якщо стимулювання передбачає зовнішній вплив (премії, грамоти, або ж догани), то мотивація – це внутрішній стан готовності особистості діяти. Для процесу саморозвитку зовнішніх стимулів часто недостатньо, оскільки саморозвиток вимагає значних вольових та часових ресурсів, які не компенсуються миттєвими винагородами.

Класичні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг) у контексті педагогічної праці мають свою специфіку. Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, заробітна плата та умови праці є лише «гігієнічними факторами» — їх наявність запобігає невдоволенню, але не гарантує високої мотивації до розвитку. Справжніми мотиваторами для вчителів виступають: визнання досягнень, зміст роботи, відповідальність та можливість професійного зростання [54, с. 87-96.].

Українська дослідниця О. Мармаза підкреслює, що управління мотивацією в закладі освіти має базуватися на суб'єкт-суб'єктній взаємодії. Це означає відхід від авторитарного стилю («я наказую – ви виконуєте») до партисипативного, де вчитель залучений до прийняття управлінських рішень [32, с. 180].

Проте на практиці керівники ЗЗСО стикаються з низкою бар'єрів, що знижують мотивацію педагогів до саморозвитку:

1. Професійне вигорання: Емоційне виснаження блокує пізнавальну активність.
2. Резистентність до змін: Страх перед новим (цифровізація, нові методики) та бажання працювати за усталеними шаблонами.
3. Відсутність швидкого зворотного зв'язку: Результати саморозвитку (наприклад, проходження курсів) не завжди одразу помітні адміністрації чи колегам, що знижує дофамінове підкріплення діяльності.

Саме тут виникає потреба в оновленні управлінського інструментарію. Традиційні методи (атестація раз на 5 років, планові педради) є занадто дискретними (розтягнутими в часі) і часто формальними. Як зазначає В.

Маслов, сучасна система управління має забезпечувати безперервність мотиваційного впливу [33, с. 154].

Особливу увагу в контексті нашого дослідження варто приділити теорії самодетермінації (Е. Десі та Р. Райан), яка стверджує, що найякісніша мотивація базується на трьох потребах:

- Автономія: Вчитель сам обирає траєкторію свого розвитку.
- Компетентність: Відчуття «я можу це зробити», «я стаю кращим».
- Пов’язаність: Відчуття приналежності до спільноти професіоналів [51].

Педагогічна діяльність неможлива без саморозвитку. Тому варто керівнику використовувати такі фактори мотивації до праці, які пропонує Є.М. Павлютенков: залучення до праці; регуляція поведінки на роботі; індивідуальний підхід [с.45].

Отже, аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що управління мотивацією до саморозвитку вимагає створення середовища, де професійне зростання є не вимогою адміністрації, а внутрішньою потребою педагога[24]. Це актуалізує пошук інтерактивних технологій управління, здатних забезпечити швидкий зворотний зв'язок, візуалізацію прогресу та елемент змагальності (або співпраці). Одним із таких перспективних інструментів, що відповідає психологічним особливостям сучасного покоління педагогів, є гейміфікація, управлінський потенціал якої ми розглянемо в наступних підрозділах.

1.2 Практика гейміфікації як управлінський інструмент у професійному розвитку педагогів

Реформа «Нова українська школа» (НУШ) докорінно змінила підходи до оцінювання учнів, запровадивши вербальне та формувальне оцінювання (використання емодзі, наліпок, карток-характеристик замість балів у початковій школі). Логічним продовженням цієї філософії є перенесення принципів «м'якого оцінювання» на рівень управління персоналом.

В управлінській практиці це явище можна охарактеризувати як перехід від карально-адміністративного стилю до гейміфікованого фідбеку. Традиційна система оцінювання роботи вчителя (накази, догани, формальна атестація раз на 5 років) є застарілою і демотивуючою. Натомість, гейміфікація пропонує використання системи мікро-визнання («смайлів» або цифрових бейджів) у щоденній комунікації.

У сучасних умовах цифровізації освіти гейміфікація поступово перетворюється на ефективний управлінський інструмент, що знаходить дедалі ширше застосування у практиці закладів загальної середньої освіти. Зокрема, у фокусі управлінської діяльності дедалі частіше опиняється мотивація педагогів до саморозвитку, професійного вдосконалення та активної участі у внутрішньошкільних трансформаціях. Гейміфіковані підходи дозволяють керівникам закладів освіти не лише підвищувати рівень залученості педагогів, а й створювати умови для більш ефективного планування та реалізації цілей професійного розвитку.

Наприклад, за законом оптимальної мотивації, уявімо урок математики у 7 класі. Учитель пропонує учням розв'язати задачу середньої складності. Якщо завдання занадто легке, наприклад обчислити просту дію, учні виконують його автоматично, без внутрішнього напруження та інтересу — рівень мотивації низький, відповідно й навчальна активність мінімальна. Якщо завдання надмірно складне, наприклад з теми, яку клас ще не вивчав, учні швидко втрачають упевненість у своїх силах, відчувають тривогу — рівень мотивації стає надто високим і переходить у стрес, знижується продуктивність. Оптимальна мотивація виникає, коли завдання достатньо складне, щоб викликати інтерес і стимулювати мислення, але водночас посильне. Саме тоді учні включаються в роботу, активно шукають рішення, демонструють найкращі результати. Однак, якщо включити ще гейміфікацію, то мотивація, безумовно, зростатиме.

Позитивний досвід застосування гейміфікації у системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників демонструє, зокрема, використання

таких інструментів, як електронні бейджі, накопичувальні бали, рейтинги, командні завдання, конкурси та освітні квести. У закладах, що практикують гейміфікацію, педагоги отримують цифрові відзнаки за проходження курсів, участь у семінарах, створення навчальних матеріалів або впровадження інноваційних методик, що сприяє формуванню культури визнання та змагання.

Успішним прикладом інтеграції гейміфікаційних підходів є проект Classcraft, який впроваджувався в окремих школах України на пілотному рівні. Платформа дозволяє створити ігрову мета-систему, де вчителі виконують ролі наставників, а їхня активність і ініціативність «оцінюється» в контексті командної гри. Педагоги отримують віртуальні нагороди за професійні досягнення, за взаємодію з колегами, за менторство молодших учителів. Цей інструмент виявився особливо ефективним у формуванні внутрішньої мотивації та командного духу.

Досвід закордонних країн також свідчить про результативність використання гейміфікації. Наприклад, у школах Естонії, Нідерландів та Фінляндії широко використовуються гейміфіковані модулі у системах Moodle, Edmodo, Socrative для внутрішнього підвищення кваліфікації вчителів. Платформи дозволяють створювати індивідуальні траєкторії навчання з елементами гри, що підвищує рівень залученості та сприяє розвитку навичок XXI століття.

В Україні подібні інструменти застосовуються, зокрема, у межах проєктів Prometheus, EdEra та «На Урок», які пропонують вчителям гейміфіковані онлайн-курси з системою балів, сертифікатів, значків і таблиць лідерів. Участь у таких програмах стимулює внутрішню мотивацію педагогів до постійного професійного зростання.

Окреме місце серед практичних інструментів займають віртуальні лабораторії, які особливо актуальні для шкіл із недостатнім матеріально-технічним забезпеченням. Такі ресурси, як PhET, Labster, Crocodile Chemistry, дозволяють проводити віртуальні експерименти з біології, фізики та хімії. Їхнє впровадження у навчальний процес супроводжується гейміфікаційними

елементами: симуляціями, сценаріями з рівнями складності, змаганнями між учнями під менторством педагогів, що підвищує мотивацію обох сторін до участі у дослідницькій діяльності. Педагоги, які навчаються працювати з такими лабораторіями, водночас удосконалюють власні цифрові компетентності.

У межах реалізації внутрішньошкільної методичної роботи практикується створення гейміфікованих професійних квестів. Наприклад, за результатами роботи у методичних об'єднаннях педагоги отримують умовні «коди», які відкривають доступ до нових професійних ресурсів. Такі підходи були апробовані в Київській, Черкаській, Львівській областях у рамках регіональних освітніх проєктів.

Також слід зазначити досвід гейміфікації в управлінні через внутрішньошкільні платформи розвитку, де педагоги мають персональні кабінети, здійснюють самооцінку, беруть участь у міні-челенджах, щомісячних тематичних марафонах професійного розвитку. Адміністрація школи виконує роль модератора, стимулюючи мотивацію через рейтинги, командну взаємодію та елементи сюжетної гри.

В управлінській практиці це явище можна охарактеризувати як перехід від контрольгоо-адміністративного стилю до гейміфікованого фідбеку. Традиційна система оцінювання роботи вчителя (накази, догани, формальна атестація раз на 5 років) є застарілою і демотивуючою. Натомість, гейміфікація пропонує використання системи мікро-визнання («смайлів» або цифрових бейджів) у щоденній комунікації.

Дослідники (А. Андрєєва, О. Ткаченко) зазначають, що візуалізація успіху через символічні нагороди задовольняє потребу педагога у соціальному схваленні [2, с. 182]. В управлінні ЗЗСО це може реалізовуватися через корпоративні месенджери (Viber, Telegram) або LMS-платформи, де керівник відзначає досягнення вчителів спеціальними статусами:

- «Супер-смайл» (або бейдж «Енерджайзер») — за проведення активної фізкультхвилинки чи квесту для дітей.

- «Лампочка» (бейдж «Інсайт тижня») — за цікаву ідею на педраді.

Такий підхід («смайли замість доган») створює атмосферу психологічної безпеки, необхідну для творчості, та відповідає стандарту професійної діяльності вчителя, де наголошується на безперервному професійному розвитку та партнерстві [38].

Добрим прикладом гейміфікації є рейтингова система оцінювання позакласної та методичної роботи. Однією з найефективніших форм гейміфікації в менеджменті є впровадження динамічних рейтингів (Leaderboards), які базуються на активності вчителів у позакласній роботі. Позакласна діяльність часто залишається «в тіні» при нарахуванні стандартних надбавок, проте саме вона формує імідж школи.

Гейміфікована система дозволяє «цифрувати» участь у конкурсах та олімпіадах, присвоюючи кожній активності певну «вагу» (XP — experience points). Приклад валідації активностей у балах:

1. Підготовка призера олімпіади:
 - Шкільний рівень — 10 XP.
 - Міський/Обласний рівень — 50 XP.
 - Всеукраїнський рівень — 100 XP + статус «Олімпійський тренер».
 - Організація позакласних заходів:
 - Проведення тематичного тижня — 30 XP.
 - Організація шкільного свята — 40 XP.
2. Участь у фахових конкурсах («Учитель року», «Соняшник» для вчителів):
 - Участь — 20 XP.
 - Перемога — 80 XP.

Такі рейтинги мають бути відкритими та оновлюватися в режимі реального часу (наприклад, на інтерактивній дошці в учительській або на сайті школи). Це запускає механізм здорової конкуренції та соціального доказу (Social Proof) — вчителі бачать успіхи колег і прагнуть не відставати [8, с. 15-19].

У будь-якій гейміфікованій системі критично важливим є наявність «Епічної цілі» (Epic Win) — нагороди високого рівня, заради якої варто докладати зусиль протягом тривалого часу. В умовах інтеграції України в європейський освітній простір, найпотужнішим мотиватором для педагогів стають поїздки за кордон та міжнародні стажування.

Управлінська команда може використовувати можливості програм Erasmus+, eTwinning або двосторонніх партнерств із закладами освіти Польщі, Німеччини, Фінляндії як «головний приз» у річному рейтингу[23]. Механізм реалізації:

1. Вчителі накопичують бали (XP) протягом навчального року за критеріями, визначеними стратегією школи (володіння іноземною мовою, впровадження інновацій).

2. ТОП-3 лідери рейтингу отримують повну адміністративну підтримку (та фінансування, якщо це передбачено грантом) для поїздки на стажування.

Така перспектива перетворює рутинну роботу (наприклад, вивчення англійської мови або заповнення грантових заявок) на захопливий квест із реальною, цінною нагородою. Це відповідає рекомендаціям МОН України щодо інтернаціоналізації середньої освіти [26, с. 22].

Можуть приводитись конкурсні механіки: від шкільних олімпіад до «Битви методистів». Гейміфікація управлінської діяльності передбачає створення внутрішніх подій-конкурсів (Event-based gamification). Окрім традиційної підготовки учнів до предметних олімпіад, керівництво закладу може ініціювати внутрішні змагання для педагогів (хакатони, пед-ринги).

Приклади внутрішніх конкурсів:

- «Битва кабінетів»: конкурс на найкращий дизайн освітнього середовища (відповідно до вимог НУШ). Переможці отримують додаткове фінансування на технічне оснащення (новий проєктор, принтер тощо).
- «Цифровий прорив»: конкурс на найкращий авторський електронний ресурс або дистанційний урок.

- «Ліга наставників»: змагання між молодими вчителями та їх менторами за найкращу динаміку успішності учнів.

Ці заходи виконують функцію тімбілдінгу та дозволяють виявити лідерів думок у колективі. Важливо, щоб критерії оцінювання в таких конкурсах були прозорими (rubrics), а журі включало не лише адміністрацію, а й представників батьківського комітету чи учнівського самоврядування, що додає процесу демократичності [10, с. 5].

Водночас, варто підкреслити, що успішна реалізація таких підходів залежить від рівня підготовки управлінської команди. Керівнику ЗЗСО слід чітко розуміти мету впровадження гейміфікації, визначити її місце у системі професійного розвитку, підготувати нормативно-організаційне забезпечення та прокомунікувати нововведення педагогічному колективу. Успішні кейси показують, що гейміфікація не є одноразовою акцією, а повинна впроваджуватись системно — як частина культури школи, орієнтованої на розвиток та підтримку.

Незважаючи на зростаючу популярність гейміфікації як інноваційного управлінського інструменту в освіті, її впровадження в систему загальної середньої освіти стикається з *низкою проблем*. Ці труднощі мають комплексний характер і пов'язані як з об'єктивними організаційно-методичними бар'єрами, так і з суб'єктивними установками учасників освітнього процесу.

Однією з головних проблем є *недостатня обізнаність керівників та педагогічного колективу щодо сутності, механізмів та переваг гейміфікації*. Попри наявність позитивних прикладів її використання, значна частина вчителів та адміністраторів розглядають гейміфікацію як несистемну, розважальну або навіть несумісну з «серйозною» освітою практику [22, с. 244]. Такий підхід свідчить про потребу у поглибленій просвітницькій та методичній роботі на рівні закладів освіти.

Наступною суттєвою проблемою є *відсутність відповідного методичного забезпечення* для впровадження гейміфікаційних стратегій саме у професійному розвитку педагогів. Існуючі рекомендації частіше стосуються

застосування гейміфікації в роботі з учнями, тоді як методика використання ігрових механік у внутрішньошкільному управлінні потребує подальшої розробки. Зокрема, у відкритому доступі недостатньо шаблонів, інструкцій, моделей, які б адаптували ігрові стратегії до контексту педагогічної діяльності.

Важливим стримувальним фактором є *обмежені цифрові компетентності частини педагогічних працівників*, особливо старшого віку. Оскільки гейміфікація в сучасному її вигляді тісно пов'язана з використанням цифрових інструментів, таких як онлайн-платформи, інтерактивні додатки, хмарні сервіси, її ефективність безпосередньо залежить від ІКТ-грамотності вчителя. Без відповідної підготовки педагог може або уникати впровадження таких практик, або використовувати їх поверхнево і формально.

Іншою серйозною проблемою є *обмеження матеріально-технічного забезпечення* закладів освіти, особливо у сільській місцевості. Для ефективної реалізації гейміфікаційного підходу необхідний мінімум технічних ресурсів – комп'ютери, інтернет-з'єднання, інтерактивні засоби навчання. Їх відсутність унеможлиблює використання більшості цифрових ігрових платформ, знижує мотивацію педагогів і ускладнює процес управління професійним розвитком через гейміфікацію [12, с. 12-18].

Також варто враховувати *неоднозначне сприйняття ігрових елементів самими педагогами*, частина яких має упередження щодо елементів змагання, рейтингу або зовнішнього заохочення. Для деякого гейміфікація асоціюється з примітивізацією професійної діяльності або навіть приниженням професійної гідності. Це свідчить про необхідність етичного осмислення гейміфікаційних практик, їх уважного адаптування до корпоративної культури та психологічного клімату в колективі.

На управлінському рівні часто спостерігається *відсутність системності у впровадженні гейміфікаційних стратегій*. Елементи гри можуть застосовуватись епізодично, без чіткого стратегічного бачення, інтеграції в систему оцінювання, підвищення кваліфікації чи методичної роботи. Як результат — гейміфікація сприймається як модна, але неефективна

технологія, що не дає очікуваного результату. Щоб уникнути цього, важливо розробляти гейміфіковані моделі саме як частину цілісної управлінської стратегії.

Ще однією проблемою є *відсутність дієвих механізмів оцінювання ефективності гейміфікації у професійному розвитку*. Впровадження ігрових практик потребує критеріїв, за якими можна оцінити не лише участь, а й вплив гейміфікаційних дій на розвиток компетентностей, зміну мотивації, зростання результативності. Поки що ця сфера недостатньо досліджена, що ускладнює планування і масштабування таких підходів.

Не менш важливою проблемою є *правові та нормативні обмеження*. Часто адміністрація закладу освіти обмежена у впровадженні інновацій через невизначеність у законодавстві щодо використання ігрових елементів у системі підвищення кваліфікації, обліку результатів, винагородження тощо. Відсутність інституційної підтримки на рівні МОН або регіональних департаментів також знижує ініціативність шкільних керівників.

Отже, проблеми впровадження гейміфікації в управління професійним розвитком педагогів пов'язані з цілим спектром — від організаційних і ресурсних до психологічних і нормативних. Їх подолання вимагає комплексного підходу, зокрема:

- підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО з питань цифрового управління і гейміфікації;
- розробки методичних рекомендацій з урахуванням рівня готовності педагогів;
- налагодження партнерства із цифровими освітніми платформами;
- адаптації гейміфікаційних практик до реалій конкретного закладу;
- впровадження системи моніторингу ефективності гейміфікації;
- нормативної підтримки таких форм організації професійного розвитку.

Усунення зазначених бар'єрів дозволить максимально реалізувати потенціал гейміфікації як інструменту якісного управління розвитком педагогічного персоналу у ЗЗСО.

Таким чином, аналіз практичного досвіду підтверджує ефективність гейміфікаційних інструментів як засобу управління мотивацією педагогів до саморозвитку. В умовах цифрової трансформації освіти саме такі підходи дозволяють створити гнучку, відкриту та результативну систему професійного зростання, яка відповідає викликам часу.

РОЗДІЛ 2.

ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ САМОРОЗВИТКУ ПЕДАГОГІВ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ

2.1. Гейміфікація як сучасна технологія в управлінні освітнім процесом

Безпосередньо слово «гейміфікація» увійшло в академічний обіг значно пізніше – у 1980-х роках. Його застосував професор Есекського університету Річард Бартл, дослідник перших онлайн-ігор та поведінкових моделей гравців. Він визначив гейміфікацію як процес перетворення діяльності, що не є грою, у гру або груподібну активність, тобто надання звичним процесам ігрової структури, мотивацій та динаміки.

Гейміфікація (від англ. gamification) — це використання ігрових елементів, механік та мислення у неігрових контекстах, зокрема в освіті та управлінні з метою підвищення залученості учасників, мотивації та ефективності діяльності. У контексті управління освітнім процесом, гейміфікація виступає як інноваційний інструмент впливу на поведінку суб'єктів освітнього середовища, формуючи позитивну динаміку професійного розвитку педагогів та активізуючи їхню участь в самонавчанні[41,43].

Перші спроби використати ігрові механіки у неігровій діяльності простежуються ще в XIX столітті. Саме тоді компанія Sperry & Hutchinson впровадила одну з перших програм лояльності для клієнтів, пропонуючи покупцям спеціальні колекційні марки, які можна було накопичувати та обмінювати на різні товари. Хоча термін тоді ще не існував, механізм був цілком побудований на логіці ігрової взаємодії: збирай, накопичуй, отримуй винагороду.

Змістовне обґрунтування потенціалу гейміфікації з'явилося у 1984 році після виходу книги Чарльза Кундракта «The Game of Work». Автор звернув увагу на парадокс: у робочих умовах, навіть комфортних, люди швидко

втрачають ентузіазм, а після роботи, потрапивши у ще спекотніше середовище, із задоволенням грають у теніс або інші активні ігри. Кундрайт пояснює це тим, що гра пропонує чіткі правила, швидкий зворотний зв'язок, досяжні цілі, емоційний драйв та відчуття прогресу – саме те, чого часто бракує робочому чи освітньому процесу[29]. Його ідеї стали основою сучасних гейміфікаційних підходів у менеджменті, освіті та корпоративному навчанні.

С. Переяславська стверджує, що «Гейміфікація – це процес поширення гри на різні сфери освіти, який дозволяє розглядати гру і як метод навчання і виховання, і як форму організації навчального процесу»[36, с. 250-260].

Є Антонов визначає, що «Гейміфікація в освітньому процесі – це засіб розвитку молодших школярів: використання ігрових елементів, механік і динаміки для підвищення мотивації та активності», Інноваційні трансформації в освіті: виклики, реалії, стратегії[30]. ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ IV ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ВІДКРИТОГО НАУКОВО-ПРАКТИЧНОГО ОНЛАЙН-ФОРУМУ (КИЇВ, 27 ЖОВТНЯ 2022 РОКУ).

«Гейміфікація, уважає О. Макаревич, це невід'ємний чинник підвищення ефективності елементів дистанційного навчання». Хоч точне визначення в статті може бути довшим, суть - введення ігрової логіки у неігровий навчальний контекст» [31].

У роботах І. Атталі пропонується підхід, у якому гейміфікація сприймається як інструмент залученості користувачів [За Є. Антонов, с.250]

Поява та популяризація гейміфікації пов'язані з теоріями мотивації, зокрема з моделлю *Self-Determination Theory* (теорія самодетермінації), яка підкреслює важливість автономії, компетентності та пов'язаності як базових психологічних потреб (Deci & Ryan, 2000) [17]. Гейміфікація задовольняє ці потреби через чіткі цілі, зворотний зв'язок, систему заохочень і соціальну взаємодію. На рис.2 зображений цикл застосування гейміфікації.

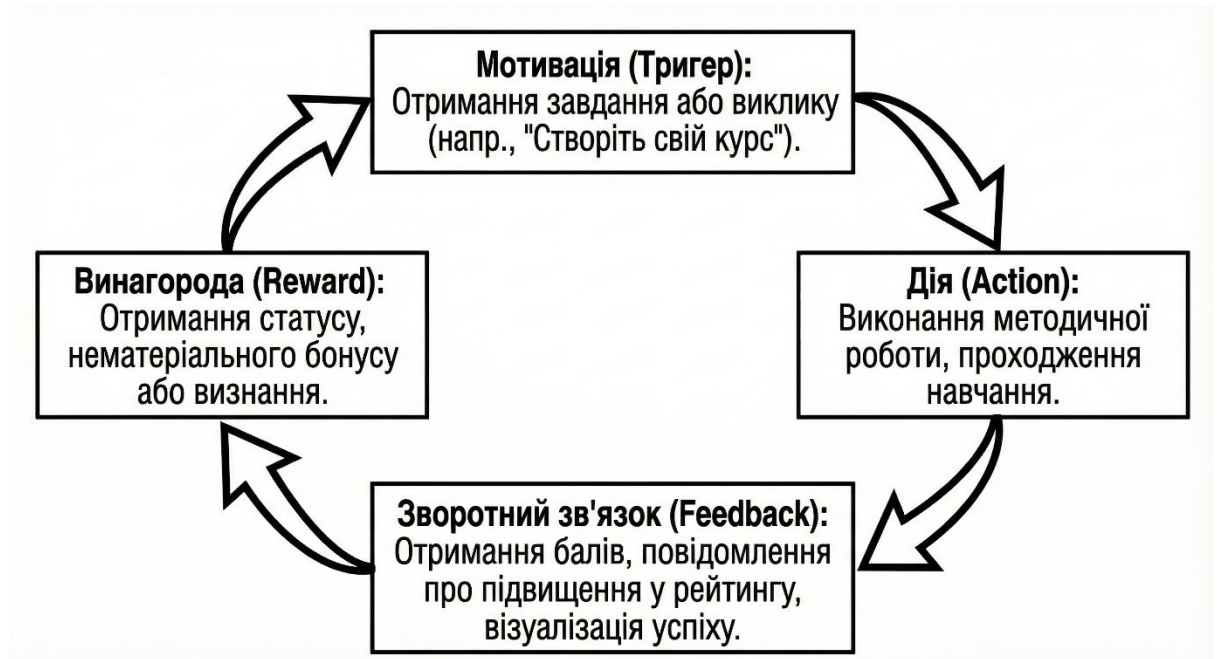


Рис. 2. Стандартний цикл застосування гейміфікації.

Управлінський потенціал гейміфікації проявляється в її здатності структурувати процеси професійного зростання та саморозвитку вчителів, переводячи їх у формат ігрових сценаріїв, де визначені рівні, бали, нагороди, досягнення, рейтинг тощо. Успішне впровадження гейміфікованих рішень дозволяє адміністрації ЗЗСО здійснювати контроль і моніторинг за професійним саморозвитком педагогічного колективу без жорсткого тиску, підвищуючи добровільну активність.

Дослідники, такі як К. Каплан та Д. Хейне (2016), відзначають, що гейміфікація сприяє трансформації освітнього середовища шляхом створення умов для розвитку внутрішньої мотивації педагогів, формування позитивного емоційного фону праці та підвищення стійкості до професійного вигорання [56, с. 231-244].

У практиці управління закладом освіти елементи гейміфікації можуть реалізовуватись у вигляді:

- системи балів за проходження курсів, участь у тренінгах, обмін досвідом;
- віртуальних бейджів, звань або статусів, що стимулюють змагання та підвищення кваліфікації;

- цифрових дошок лідерства, які сприяють прозорості оцінювання й визнанню досягнень;
- інтерактивних платформ (наприклад, ClassDojo, Moodle Gamification, Kahoot!, Quizizz), які дозволяють структурувати діяльність педагогів як гру з визначеним результатом.

Важливою перевагою гейміфікації є можливість її адаптації під будь-які умови – зокрема в закладах, де немає фізичних лабораторій або ресурсного забезпечення. У таких випадках адміністрація може впроваджувати *віртуальні лабораторії* та *цифрові тренажери*, що поєднують гейміфікацію з цифровізацією[29]. Це не лише розширює дидактичні можливості, а й створює умови для самореалізації вчителів, що працюють у віддалених або сільських школах.

За К. Сален і Е. Циммерманом, гейміфікація відрізняється від інших ігрових форматів тим, що її учасники орієнтовані на ціль своєї реальної діяльності, а не на гру як таку, де ігрові елементи інтегруються до реальних ситуацій для мотивації конкретних форм поведінки в конкретних умовах [19, с.45].

Гейміфікація часто застосовується в реалізації комерційних продуктів; а в освіті деякими елементами такого підходу користувалися вже давно, а саме вчителі молодших класів та дошкільних установ. Будь-яка гра включає в себе такі елементи: – ролі; – уявні ситуації (або сюжет гри); – ігрові дії та правила гри[19, с.45].

Сучасні підходи до управління в освіті дедалі частіше орієнтовані на децентралізовану модель розвитку, в якій важливу роль відіграє самоменеджмент педагогів. У цьому контексті гейміфікація може слугувати *інструментом інтеграції управлінських функцій* (планування, організації, мотивації та контролю) в єдину цифрову модель розвитку, в якій педагог отримує персоналізований зворотний зв'язок, можливість змагатися і відчувати результативність своєї діяльності[42].

На рис.3 зображено шлях педагога до саморозвитку на стику тривоги і нудьги, оскільки гейміфікація допомагає уникнути їх.

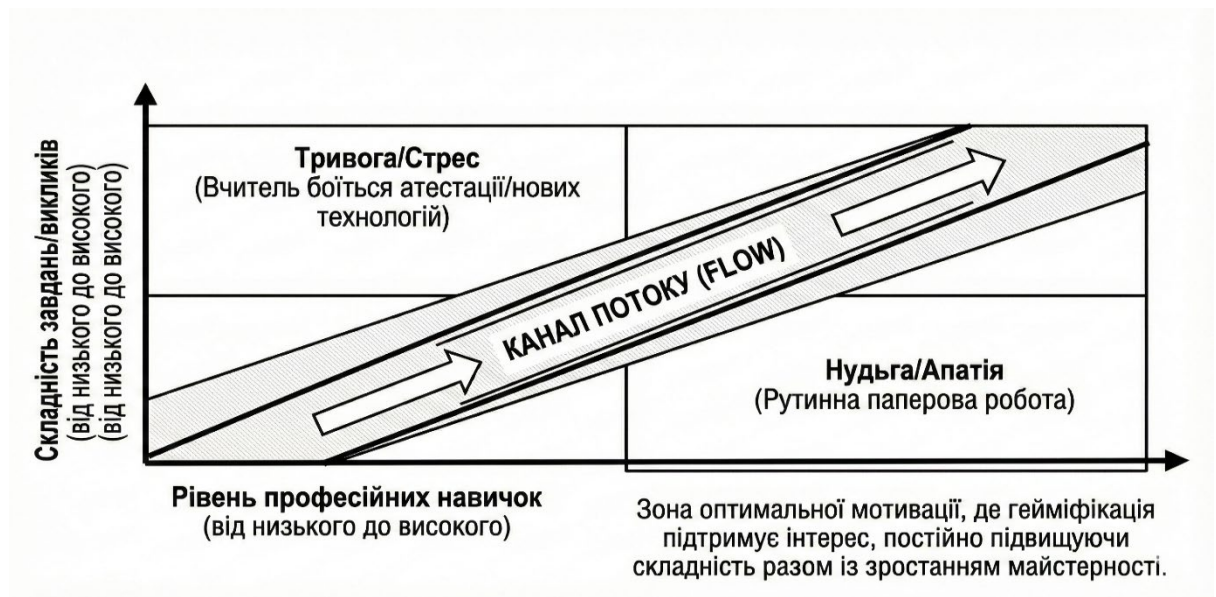


Рис.3. Вектор руху педагога до зони оптимальної мотивації на шляху до саморозвитку.

Немає у науці однозначного погляду на структуру геміфікації. Однак, на основі аналізу низки джерел [] можна укласти матрицю використання ігрових компонентів для гейміфікації. У рис. 4 показано сконструювано матрицю. По вертикалі показано ігрові елементи, серед яких: бали, рівні, цілі, відзнаки, рейтинги, нові можливості, події, сповіщення, вікторини, і прогрес. По горизонталі включено критерії внутрішньої мотивації, тобто який моральний елемент буде задіяний у педагога на шляху до саморозвитку з певного ігрового елементу.

	Змагання	Співпраця	Приналежність до спільноти	Накопичення	Досягнення	Здивування	Прогрес	Розвідування
Бали					✓		✓	
Рівні	✓			✓	✓		✓	
Цілі	✓		✓		✓	✓		✓
Відзнаки			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Рейтинги	✓	✓	✓		✓			
Нові можливості					✓	✓		✓
Події	✓	✓	✓				✓	✓
Сповіщення			✓				✓	
Вікторина	✓		✓		✓		✓	
Прогрес					✓		✓	

Рис. 4. Матриця використання компонентів гейміфікації.

Отже, гейміфікація у сфері управління освітою є не просто методичним прийомом, а стратегічним інструментом, що поєднує психологічні, педагогічні та цифрові компоненти управління розвитком персоналу. Впровадження такої технології дозволяє керівнику ЗЗСО досягати нової якості управлінської діяльності – гнучкої, мотивуючої, інтегрованої з цифровими викликами сучасності.

2.2. Обґрунтування моделі системи застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку в закладі загальної середньої освіти

Запропонована модель системи застосування гейміфікації для саморозвитку педагогів складається з 5 блоків (рис. 5):

Перший блок – *цільовий*, передбачає реалізацію мети: розробити систему управління освітньою діяльністю, при якій гейміфікація активізуватиме педагогів до професійного саморозвитку.

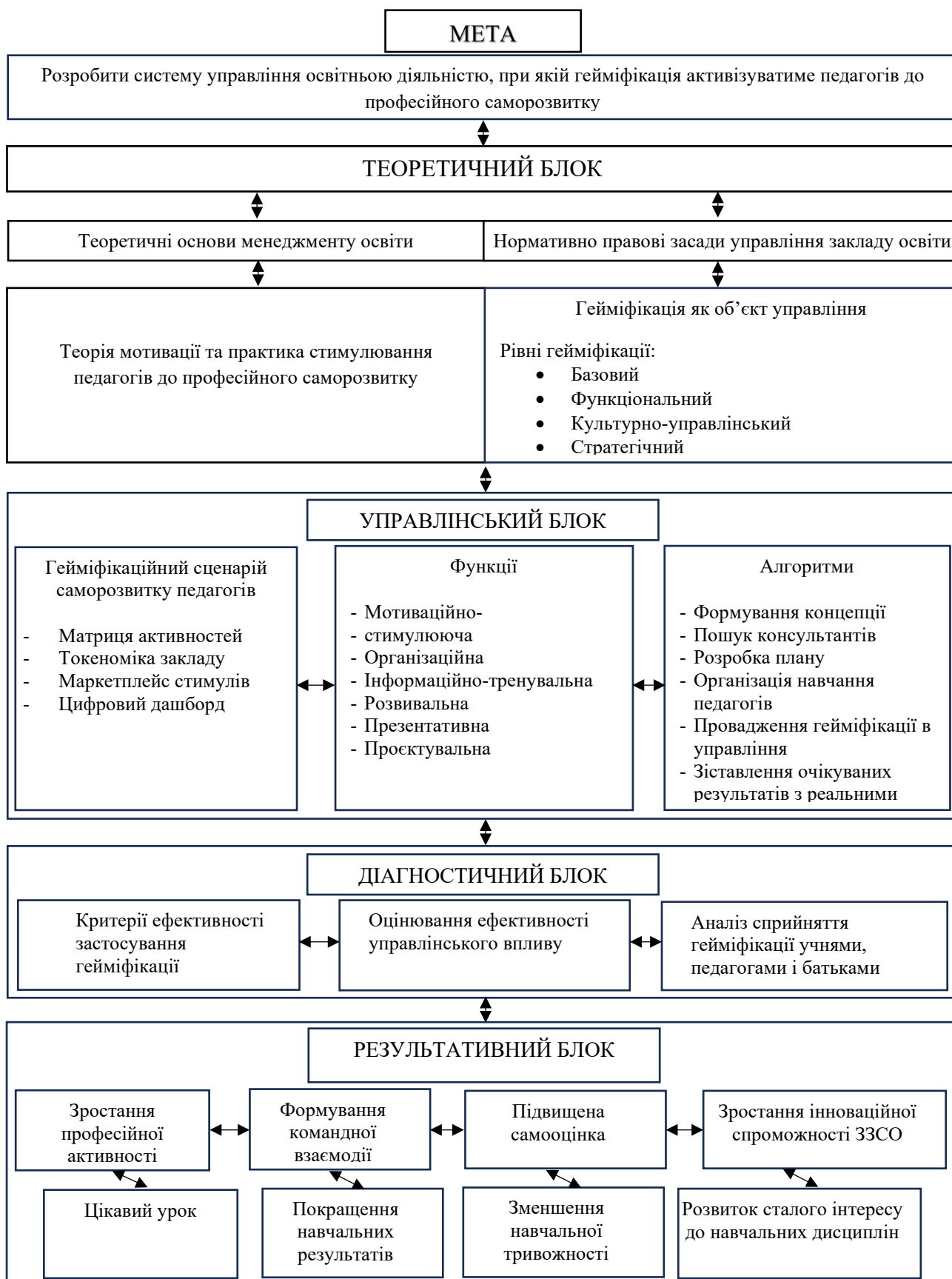


Рис. 5. Модель системи застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку

Другий – має назву *теоретичний*, у ньому відображено 4 важливі компоненти: теоретичні основи менеджменту освіти сприяють кращому розумінню управлінських процесів, ефективному виконанні функцій різними суб'єктами, а також дають змогу визначати сфери, практики управління, в яких можна застосувати гейміфікацію. Важливим компонентом є також нормативно правові засади управління закладом освіти які зокрема ґрунтуються на положеннях законів Про освіту, Про загальну середню освіту, та інших інструктивне методичних документів.

Наступний компонент – це *теорії мотивації та практика стимулювання педагогів до професійного саморозвитку* і останні компонент цього блоку теоретичні аспекти гейміфікації як об'єкта управління, та рівні гейміфікації: базовий, функціональний, культурно-ціннісний і стратегічний.

Третій блок має назву *Управлінський*, який містить функції, алгоритми, і практичну модель застосування гейміфікації.

Функції: мотиваційно-стимулююча; організаційна, інформаційно-тренувальна, розвивальна, презентативна, проектувальна.

Трансформація функцій управління закладом освіти в умовах впровадження гейміфікації. Впровадження гейміфікації у практику роботи закладу загальної середньої освіти вимагає переосмислення традиційного функціонального підходу до менеджменту. Класичний управлінський цикл, описаний у працях А. Файоля та адаптований до освітньої галузі Г.Єльніковою, включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Застосування ігрових механік не скасовує ці функції, а наповнює їх новим змістом, роблячи управлінський вплив більш гнучким та орієнтованим на потреби сучасного педагога.

Розглянемо детально реалізацію кожної управлінської функції крізь призму гейміфікації.

1. *Мотиваційно-стимулююча: від директив до квестів* У традиційному менеджменті планування саморозвитку часто зводиться до формального

складання індивідуальних планів, які переглядаються раз на рік. Гейміфікація дозволяє реалізувати стратегію декомпозиції цілей. Згідно з дослідженнями К. Вербаха, ефективна гейміфікована система розбиває велику, складну мету (наприклад, «Підвищення цифрової компетентності») на низку малих, досяжних завдань-квестів («Створити Google-форму», «Записати скринкаст уроку») [9].

Управлінська діяльність на цьому етапі полягає у:

- *Сценарному плануванні*: Керівник виступає не просто адміністратором, а «гейм-дизайнером», який прописує «шлях героя» (User Journey) для вчителя.

- *Встановленні правил*: Чітке визначення умов отримання «винагород» (балів, бейджів) за виконання етапів плану. Це знімає невизначеність і знижує тривожність педагогів перед складними завданнями.

2. Функція організації: створення «магічного кола». Функція організації забезпечує ресурси та умови для виконання планів. У контексті гейміфікації це означає створення специфічного інформаційно-діяльнісного середовища. Й. Гайзінга у своїй фундаментальній праці «Homo Ludens» ввів поняття «магічного кола» гри — простору, де діють особливі правила і де помилка не є фатальною [40].

Для керівника ЗЗСО це означає:

- *Створення безпечного середовища*: Організація роботи таким чином, щоб спроба впровадити нову методику і можлива невдача сприймалися не як привід для догани, а як досвід (Experience Points), за який теж можна отримати схвалення.

- *Інфраструктурне забезпечення*: Впровадження цифрових платформ (LMS, корпоративні портали, дошки лідерів), де фіксуються досягнення. Організація простору стає цифровою та прозорою.

3. Функція мотивації: *потік та миттєвий зворотний зв'язок* Це центральна функція гейміфікації[1]. Традиційна мотивація в школі часто є відстроченою (премія в кінці року, атестація раз на 5 років). Гейміфікація ж

вирішує проблему «мотиваційної ями» через петлі зворотного зв'язку (Feedback Loops).

- Підтримка стану «Потоку»: За М. Чіксентмігаї, людина найбільш ефективна, коли складність завдання відповідає її навичкам. Гейміфікована система автоматично підвищує складність завдань для вчителя в міру його професійного зростання, не даючи йому нудьгувати, але й не перевантажуючи [15, с. 23-29].

- *Полімотивація*: Використання моделі SAPS (Status, Access, Power, Stuff). Для одних педагогів стимулом стає статус (лідер рейтингу), для інших — доступ (можливість першим обрати зручний розклад), для третіх — влада (право модерувати наради). Керівник має налаштувати систему так, щоб вона задовольняла різні типи гравців (за класифікацією Р. Бартла: кар'єристи, дослідники, соціал-кілери, кілери) [32].

4. *Функція контролю: від нагляду до моніторингу прогресу* Гейміфікація докорінно змінює філософію контролю. Замість каральної функції («знайти недоліки»), контроль перетворюється на інструмент візуалізації прогресу.

- *Прозорість*: Використання прогрес-барів (Progress Bars) та лідербордів (Leaderboards) робить процес оцінювання відкритим. Педагог бачить не лише свій результат, а й своє місце в системі координат колективу, що запускає механізми соціального порівняння та здорової конкуренції[7].

- *Об'єктивізація*: Бали нараховуються за чіткими алгоритмами, що мінімізує суб'єктивізм керівника. Контроль стає автоматизованим та постійним (continuous feedback), а не епізодичним.

5. *Функція регулювання та корекції* На основі даних гейміфікованої системи керівник може оперативно вносити зміни. Наприклад, якщо аналітика показує, що 80% вчителів «застрягли» на певному етапі саморозвитку (місії), це сигнал для адміністрації: або завдання занадто складне, або не вистачає методичної підтримки.

Таким чином, застосування гейміфікації не підміняє собою класичне управління, а виступає каталізатором його ефективності. Вона перетворює рутинні управлінські процедури на інтерактивний процес, де:

- планування стає *квестом*;
- організація — *налаштуванням ігрового світу*;
- мотивація — досягненням рівнів;
- контроль — візуалізацією рейтингу [9].

Це дозволяє подолати професійну інертність та запустити механізми внутрішньої мотивації до безперервного саморозвитку.

Алгоритм як один з елементів моделі системи містить такі кроки:

1. Формування концепції
2. Пошук консультантів
3. Розробка плану
4. Організація навчання педагогів
5. Проведення гейміфікації в управління
6. Діагностика саморозвитку
7. Зіставлення очікуваних результатів з реальними.

Діагностичний блок орієнтує на використання критеріїв ефективності застосування гейміфікації. Оцінювання ефективного управлінського впливу та аналіз сприйняття гейміфікації учнями, педагогами і батьками. Критерії рддані у підрозділі 3.й.

Результативний блок передбачає результати застосування гейміфікації для педагогів та учнів. Серед них такі: зростання професійної активності педагогів; формування командної взаємодії; підвищення самооцінок професійного розвитку; зростання інноваційної спроможності закладу освіти[13].

Для учнів, ця модель передбачає такі позитивні результати: збільшення кількості цікавих уроків; покращення навчальних результатів; зменшення навчальної тривожності; розвиток сталого інтересу до навчальних дисциплін

Окремо, хочемо описати практичний компонент моделі системи управління, розроблений автором.

Розроблений нами *практичний компонент* для підвищення мотивації педагогів вимагає системного підходу, який поєднує педагогічні цілі з ігровими механіками. Спираючись на фреймворк MDA (Mechanics, Dynamics, Aesthetics) - готовий набір ігрових функцій для гейміфікації - та теорію самодетермінації (застосування ігрових елементів в неігровому контексті), нами розроблено модель системи «*Edu-Growth*» («Освітнє зростання»).

Ця практична платформа у вигляді гейміфікаційного сценарію побудована на конвертації професійних досягнень педагога у віртуальні активи, які згодом можна обміняти на реальні управлінські преференції. Вона складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: -

- *Матриця активностей* або цільові дії (Inputs): що має зробити вчитель.
- *Токеноміка закладу* або економічний компонент (Economy): як це оцінюється.
- *Цифровий дашборд* або система статусів (Progression): як відображається ріст.
- *Маркетплейс стимулів* або магазин переваг (Rewards): яку вигоду отримує вчитель.

Розглянемо кожен компонент платформи детально.

Перший компонент *Архітектоніка цільових дій та система оцінювання*. Її фундаментом моделі є «Матриця активностей»[20]. Щоб уникнути формалізму, пропонуємо розділити активності на три категорії складності, що у таблиці 3 під назвою «Матриця оцінювання педагогічної активності в системі «Edu-Growth»» є по вертикалі. У другому стовпці подано типи активностей. У третьому стовпці – кількість балів (*Profit-Coins* (PC)). І в останньому – обґрунтування категорії складності.

Таблиця 1.

Матриця оцінювання педагогічної активності в системі «Edu-Growth»

Категорія учасника гри	Тип активності (Приклади)	Кількість Profi-Coins (PC)	Обґрунтування категорії складності
<i>Рівень 1:</i> «Споживач» (Пасивний розвиток)	• Участь у вебінарі (без доповіді). • Відвідування відкритого уроку колеги. • Проходження онлайн-тестування з цифрової грамотності.	5 – 10 PC	Низький поріг входу. Дії вимагають лише часу, але не потребують значної підготовки.
<i>Рівень 2:</i> «Крейтор» (Створення контенту)	• Створення власного цифрового уроку (відео, презентація). • Публікація методичної розробки на сайті школи. • Виступ на засіданні методичного об'єднання.	20 – 40 PC	Вимагає інтелектуальних зусиль, творчості та підготовки матеріалів.
<i>Рівень 3:</i> «Ментор» (Лідерство та вплив)	• Проведення майстер-класу для колег. • Підготовка призера олімпіади/МАН. • Розробка авторської навчальної програми. • Наставництво над молодим спеціалістом.	50 – 100 PC	Високий рівень відповідальності. Дії безпосередньо впливають на імідж школи та якість освіти.

Примітка: Система повинна передбачати коефіцієнти множення (x1.5) за терміновість виконання завдань адміністрації або за роботу в канікулярний період.

Кожен педагог може обрати певну складність завдань і бути на відповідному рівні[16]. *Споживач* споживає контент інших колег. *Крейтор* – той, хто створює контент. *Ментор* – це найвищий рівень, оскільки цей педагог навчає інших. Для кожного завдання потрібно використовувати певну кількість балів.

Другий компонент: економічний. У ньому використовуються статуси як винагорода. Валюта – це кількість балів, зароблених за виконання завдань чи квестів. Важливою умовою ефективності компонента є розділення двох типів балів, щоб уникнути інфляції досягнень:

Бали Досвіду (XP - Experience Points): Накопичувальні бали, які не можна витратити. Вони сумуються протягом навчального року і визначають статус (ранг) вчителя на платформі. Це задовольняє потребу у визнанні.

- 0-200 XP — Спеціаліст-початківець.
- 201-500 XP — Дослідник.
- 501-1000 XP — Експерт.
- 1000+ XP — Майстер-джедай (Гросмейстер педагогіки).

Валюта (Profi-Coins): Це «гроші» платформи. Педагог може їх витратити у «Магазині переваг». Після покупки кількість Coins зменшується, але рівень XP (статус) залишається незмінним. Це спонукає до постійної активності.

Третій компонент – *каталог нематеріальних стимулів («Магазин переваг»)*. Це ключовий елемент, який відповідає на запитання «Навіщо мені це робити?». Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів ЗЗСО, ми пропонуємо використовувати адміністративний ресурс та часові переваги.

Нами розроблено трирівневий каталог винагород, адаптований до реалій української школи.

Таблиця 2

Каталог винагород «Teacher's Perks Shop»

Рівень вартості	Назва "Лоту" (Бонусу)	Опис управлінської переваги	Вартість (PC)
Базовий (доступний всім)	«Імунітет на чергуванні»	Право один раз пропустити чергування по школі/поверху (делегується черговому адміністратору або лаборанту).	50 PC
	«Кава з директором»	Неформальна зустріч з керівником (15 хв) для обговорення будь-якої ідеї поза чергою та записом.	70 PC
	«Друкований безліміт»	Право на першочерговий друк особистих методичних матеріалів на кольоровому принтері секретаря (до 20 сторінок).	80 PC

<i>Рівень вартості</i>	<i>Назва "Лоту" (Бонусу)</i>	<i>Опис управлінської переваги</i>	<i>Вартість (РС)</i>
Середній (для активних)	«Вільний ранок»	Можливість прийти на роботу до 2-го уроку (за умови відсутності 1-го уроку в розкладі) в методичний день, без фіксації запізнення.	150 РС
	«Оберіть собі пару»	Право обрати день для проведення відкритого уроку самостійно, а не за призначенням завуча.	200 РС
	«Техно-пріоритет»	Отримання нового обладнання (ноутбук, проектор) або кабінету з кращим ремонтом у першу чергу при розподілі.	250 РС
Преміальний (для лідерів)	«Володар розкладу»	Унікальне право подати одне побажання до розкладу на наступний семестр, яке гарантовано буде враховано (наприклад, «не мати перших уроків у понеділок»).	500 РС
	«Золотий сертифікат»	Офіційне зарахування активності як підвищення кваліфікації (через рішення педради) без необхідності писати додатковий паперовий звіт.	600 РС
	«День тиші»	Один додатковий день для методичної роботи вдома (за рахунок канікулярного періоду).	800 РС

Четвертий компонент - *візуалізація та технічне забезпечення*. Для реалізації моделі не обов'язково купувати дороге програмне забезпечення. На етапі впровадження пропонується використовувати доступні хмарні сервіси:

- *Google Sheets / Google Looker Studio*: Для ведення бази даних балів та автоматичної побудови дашбордів (рейтингових таблиць).
- *Чат-бот у Telegram/Viber*: Для швидкого звітування вчителями (надсилання фото з конференції) та отримання повідомлень про нарахування балів.

Візуалізація має включати *Лідерборд (Дошку пошани)*. Однак, щоб уникнути демотивації тих, хто в кінці списку, рекомендуємо показувати публічно лише ТОП-10 лідерів, а решта вчителів бачить лише свій власний прогрес в особистому кабінеті.

Ризики впровадження та механізми їх мінімізації. При побудові платформи необхідно врахувати потенційні ризики:

- *Ризик «Геймінгу системи»:* Вчителі можуть почати робити прості завдання (вебінари) заради кількості, ігноруючи якість.
- *Протидія:* Введення лімітів (не більше 2 вебінарів на тиждень) та модерація звітів заступником директора.
- *Ризик демотивації аутсайдерів:* Вчителі старшого віку можуть сприйняти систему як дискримінацію.

Протидія: Введення категорії «Наставництво», де досвідчені вчителі отримують високі бали за передачу досвіду, а не тільки за цифрові технології.

Таким чином, запропонована платформа трансформує рутинний процес підвищення кваліфікації у динамічну систему, де кожен крок педагога має значення, фіксується та винагороджується. Це створює прозорі правила гри, де управлінські рішення базуються на об'єктивних даних активності, а не на суб'єктивному ставленні адміністрації.

РОЗДІЛ 3.

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ДЛЯ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІВ ДО САМОРОЗВИТКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

3.1. Аналіз рівня сформованості мотивації педагогів до саморозвитку за допомогою гейміфікації

Експериментальна перевірка запропонованої моделі системи управління, проводилася з лютого по жовтень 2025 року на базі ТСШ №7 І – ІІІ ступенів з поглибленим вивченням іноземних мов.

Експеримент поділений на дві частини. На формувальному етапі було здійснено аналіз теорії гейміфікації, узгоджено з адміністрацією закладу вибірку експерименту. Сформульовано мету, та розроблений перший варіант моделі застосування гейміфікації для стимулювання педагогів до саморозвитку.

В експерименті взяло участь 32 педагоги в одній зі шкіл Тернополя.

Для початку було укладено анкети для перевірки розуміння процесів гейміфікації (додаток А1, А2, А3).

Перша анкета мала назву – «Анкета для вивчення ставлення педагогів до гейміфікації та цифровізації». Результати анкетування продемонстрували, що лише половина педагогів 52% розуміли поняття гейміфікація і її значення в управлінні персоналом.

Різні оцінки викликали питання про запровадження прозорого онлайн рейтингу активностей вчителів. 56% підтримали запровадження рейтингу, 31% сумнівались і 12% були категорично проти.

Серед ігрових елементів, які найбільше мотивують педагоги назвали – отримання статусів та віртуальних відзнак 68% педагогів. Накопичення балів –18 , а решта – візуалізацію прогресу.

Найкращий спосіб фіксації досягнень у саморозвитку називають заповнення гугл-форми⁴ з телефону – 75% педагогів; решта – автоматичну

фіксацію через цифрову платформу. Паперовий звіт та усну доповідь – не вибрав ніхто.

На запитання, чи хотіли б педагоги брати участь у методичних квестах за винагороду – 84% респондентів згодні, визнали якщо це буде цікавим, і 6% вказали на брак часу.

Цікавими були відповіді щодо використання смартфонів для звітності і організаційних питань. Однозначно, що відповіді респондентів розділилися: по 50% респондентів. Половина вибрали смартфони, інша половина – вибрала комп'ютер.

Дошку пошани в онлайн форматі вибрали лише 32% педагогів, нейтрально до цього ставляться 46% і 21% – цей факт дратує. Можливо це були педагоги, у яких невеликий стаж педагогічного досвіду, і вони не вірили що попадуть до переліку найкращих.

На експеримент у змінах системи професійного розвитку згодні майже всі – 93% педагогів, лише 7% хотіли залишити старий варіант.

Цікавими були відповіді щодо пересторог впровадження гейміфікації. Більшість з них – 57% побоюються, що воно перетвориться на формальність, 25% вказують на затрату великого часу і лише 22% не бачать жодних ризиків.

Друга анкета мала назву – «Анкета для вивчення мотивації педагогічних працівників до професійного саморозвитку» (Додаток В). Результати анкетування засвідчили високий кадровий потенціал закладу та виражену готовність до інновацій.

Оцінюючи власний рівень професійної енергії, майже половина педагогів (48%) зазначили, що мають багато ідей та планів, ще 42% – працюють стабільно. Це створює сприятливе підґрунтя для впровадження нових управлінських механізмів.

Основним бар'єром у професійному зростанні більшість респондентів (62%) назвали брак часу через велике навантаження. Показово, що саме роботу з документацією та звітами визначили як сферу, що забирає найбільше ресурсу

– 58% вчителів. Ці дані підтверджують необхідність автоматизації та цифровізації методичної роботи.

Щодо формату підвищення кваліфікації, то сучасні підходи переважають над традиційними: дистанційні курси у вільному темпі та самоосвіту обрали сумарно 65% опитаних. На запитання про потребу у зміні підходів до методичної роботи, переважна більшість – 89% – відповіли ствердно або зазначили, що система потребує оновлення.

Важливим для впровадження гейміфікації став результат щодо сприйняття конкуренції: 64% ставляться до неї позитивно або нейтрально (як до здорового стимулу). Публічне визнання досягнень є важливим мотиватором для 72% педагогів, що обґрунтовує доцільність використання рейтингів та віртуальних відзнак.

Оптимістичними є результати щодо готовності до інновацій: 52% педагогів впроваджують нове, якщо бачать реальну користь, а 35% зазначили, що завжди перебувають у пошуку нових ідей. Лише незначна частина впроваджує зміни під тиском адміністрації.

Таким чином, результати підтверджують, що колектив готовий до переходу на нову модель методичної взаємодії, яка дозволить зекономити час та підвищити внутрішню мотивацію.

Третя анкета мала назву –« *Анкета для вивчення системи стимулювання та винагород педагогічних працівників*» (Додаток В). Результати опитування дозволили виявити «больові точки» існуючої системи та визначити найбільш бажані стимули для колективу.

Аналіз відповідей показав, що лише 24% педагогів відчують, що їхня праця завжди оцінюється справедливо. Більшість (58%) обрали варіант «час від часу», що свідчить про запит на більш об'єктивну та прозору систему оцінювання. Це підтверджується відповідями на запитання про пріоритети в системі заохочень: для 67% респондентів найважливішим фактором є саме прозорість та чіткі правила нарахування.

Серед факторів, що демотивують, лідирують – бюрократія та паперова робота (45%), а також суб'єктивне ставлення керівництва (32%). Цей результат підкреслює необхідність автоматизації процесів, яку пропонує гейміфікація.

Надзвичайно важливим для дослідження є той факт, що 82% педагогів висловили готовність докладати більше зусиль, якщо бачитимуть прямий зв'язок «дія – винагорода». Це є прямим аргументом на користь впровадження бальної системи.

Щодо видів винагород, то педагоги високо цінують нематеріальні стимули, пов'язані з часом. Найціннішою нематеріальною винагородою 54% назвали гнучкий графік («методичний день»). При обміні накопичених балів, окрім грошової премії, значний інтерес (38%) викликала можливість отримання відгулу або додаткового дня канікул.

Особливий ентузіазм викликали специфічні гейміфіковані механіки: ідею отримання «іммунітету» (права не виконувати певне завдання) підтримали 76% опитаних, назвавши це чудовим бонусом. Елемент «несподіванки» (рандомні призи) додав би азарту в роботу 55% вчителів.

У підсумку, ідеальним результатом впровадження нової системи мотивації більшість вбачає не лише у збільшенні матеріальних благ, а й у зменшенні психологічного напруження та спрощенні звітності (61%). Це доводить, що колектив готовий прийняти запропоновану модель гейміфікації як інструмент покращення умов праці.

Для перевірки ефективності запропонованої моделі «Edu-Growth» нами було проведено порівняльний аналіз результатів діагностики педагогічного колективу ТСШ №7 на початку (констатувальний етап, грудень 2024 р.) та в кінці експерименту (контрольний етап, вересень 2025 р.). Проаналізуємо результати.

1. Динаміка структури мотивації (за методикою К. Замфір). На першому етапі аналізу порівняли зміни у співвідношенні трьох типів мотивації:

внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ).

1. *Внутрішня мотивація (ВМ)* – це інтерес до самої діяльності (вчитель працює, бо йому цікаво впроваджувати нове).
2. *Зовнішня позитивна (ЗПМ)* – робота заради грошей, кар'єри, грамот.
3. *Зовнішня негативна (ЗНМ)* – робота заради уникнення критики, доган, неприємностей.

Результати порівняльного аналізу представлено у Таблиці 3.1.

Інтерпретація результатів: Як видно з таблиці 3 та з рис.4, на початку навчального року у колективі домінувала зовнішня негативна мотивація (38,1%) до саморозвитку. Педагоги (особливо старшого віку) сприймали гейміфікацію як примус, побоюючись адміністративного тиску. Після впровадження гейміфікації частка внутрішньої мотивації зросла більш ніж удвічі (до 54,8%). Це свідчить про те, що ігровий формат, прозорість рейтингів та можливість вибору нагород змістили фокус уваги вчителів з «страху покарання» на «азарт досягнення».

Таблиця 3.

Динаміка змін мотиваційного комплексу педагогів

<i>Тип мотивації</i>	Констатувальний етап (Листопад 2024)	Контрольний етап (Травень 2025)	Динаміка змін (+/-)
<i>Внутрішня мотивація (ВМ)</i>	26,2%	54,8%	+28,6%
<i>Зовнішня позитивна (ЗПМ)</i>	35,7%	33,3%	-2,4%
<i>Зовнішня негативна (ЗНМ)</i>	38,1%	11,9%	-26,2%

На рис. 6 зображена динаміка змін мотиваційного комплексу педагогів ТСШ №7 до та після впровадження гейміфікації.

До експерименту / Після експерименту

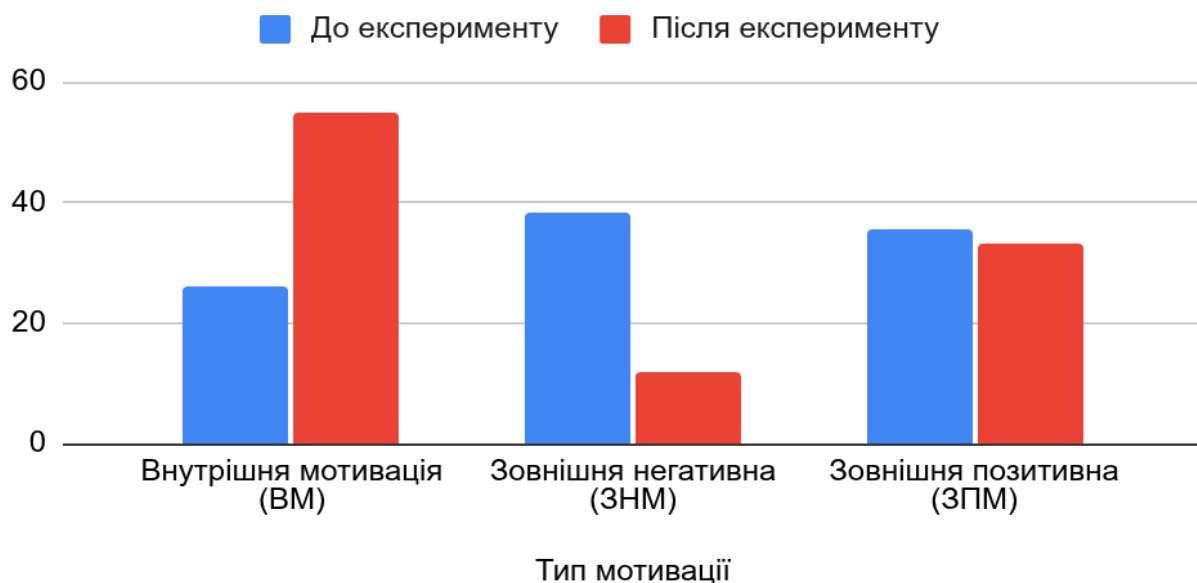


Рис. 6. Динаміка змін мотиваційного комплексу педагогів ТСІШ №7 до та після впровадження гейміфікації.

Мікродослідження 2. Динаміка спрямованості особистості (за методикою А. Реана). Другим кроком було виявлення того, чи змінилася стратегія поведінки вчителів: від страху помилитися до бажання досягти успіху.

Таблиця 4

Розподіл педагогів за типом мотиваційної стратегії

Тип стратегії	Кількість осіб (до експерименту)	%	Кількість осіб (після експерименту)	%
Мотивація на досягнення успіху (МУ)	12	28,6%	26	61,9%
Мотивація на уникнення невдачі (МУН)	19	45,2%	8	19,0%
Невиражений полюс	11	26,2%	8	19,0%

Зміни у співвідношенні груп педагогів із різною мотиваційною спрямованістю проілюстровано на малюнку 7.

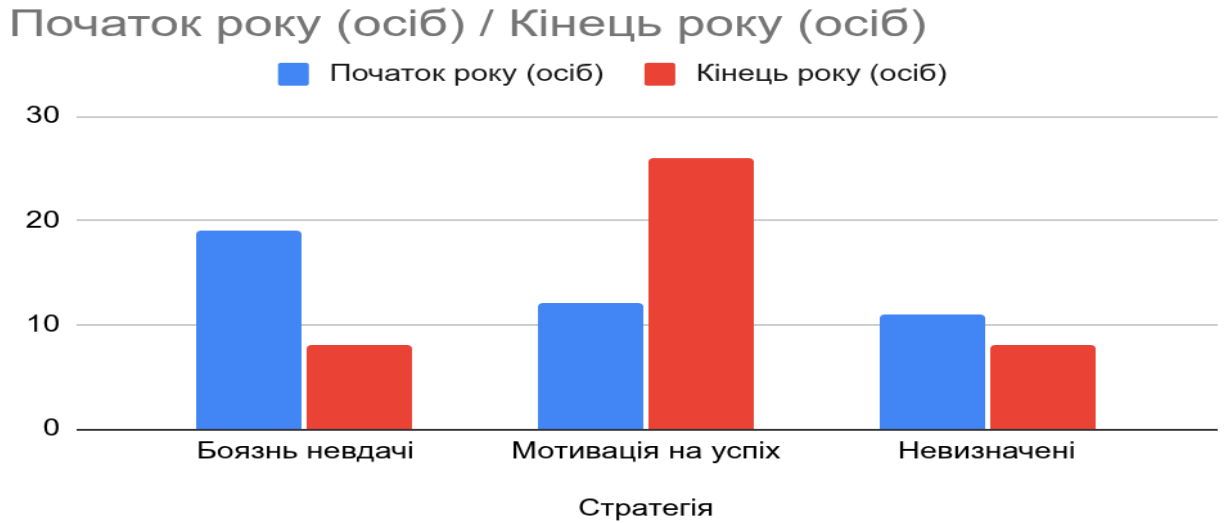


Рис. 7. Розподіл педагогів за типом мотиваційної стратегії (успіх/невдача)

Отримані дані свідчать про те, що гейміфікація створила безпечне психологічне середовище («магічне коло»). Вчителі перестали боятися експериментувати, оскільки в ігровій моделі помилка не карається, а просто не приносить балів. Це призвело до зростання групи на 33,3%, орієнтованої на успіх.

Мікродослідження 3. Аналіз активності в системі «Edu-Growth». Окрім психологічних тестів, ми проаналізували реальну поведінку вчителів через статистику зароблених та витрачених балів (Profi-Coins). Структуру попиту на винагороди представлено на рисунку 8.

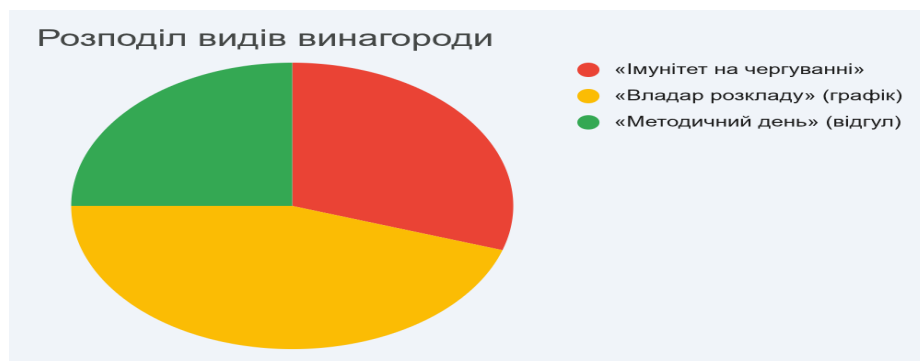


Рис. 8. Структура попиту на нематеріальні винагороди в системі «Edu-Growth»

За період експерименту (6 місяців) середня кількість методичних активностей щодо пошуку джерел саморозвитку на одного вчителя зросла з 1,8 (у попередньому році) до 4,5 заходів.

Найбільшою популярністю у «Магазині переваг» користувалися такі лоти (винагороди):

1. *«Владар розкладу» (коригування графіку)* — придбали 45% учасників.
2. *«Імунітет на чергуванні»* — 30% учасників.
3. *«Методичний день» (відгул в канікули)* — 25% учасників.

Ця статистика підтверджує нашу гіпотезу, що для сучасного вчителя часові та організаційні преференції є більш цінними мотиваторами, ніж традиційні грамоти.

Критеріями оцінювання загалом ефективності нашої розробленої моделі системи застосування гейміфікації як управлінського інструменту підвищення мотивації до саморозвитку педагогів можуть бути наступні:

Рівень залученості педагогів до гейміфікованих активностей. Визначає, наскільки активно педагоги беруть участь у завданнях, ігрових механіках, челенджах, вебінарах, марафонах розвитку.

Системність і узгодженість управлінських рішень у впровадженні гейміфікації. Характеризує, чи забезпечена логічна структура, планування, послідовність і координація заходів з боку адміністрації.

Зміна рівня мотивації педагогів до саморозвитку. Вимірює, наскільки гейміфіковані інструменти підвищують внутрішню та зовнішню мотивацію працівників.

Якість цифрових та організаційних ресурсів, створених для гейміфікації. Оцінка доступності платформ, інструкцій, візуальних матеріалів, чіткості правил і технічної підтримки..

Вплив гейміфікації на професійне зростання педагогів. Відображає наявність результатів: нові навички, підвищення кваліфікації, участь у курсах, розвиток компетентностей.

Рівень співпраці та командної взаємодії між педагогами. Показує, чи сприяє гейміфікація партнерству, обміну досвідом, створенню професійних спільнот.

Сприйняття гейміфікованих інструментів педагогами. Оцінює задоволеність учасників, зручність використання, емоційний відгук, відчуття справедливості системи.

Досягнення управлінських цілей щодо розвитку персоналу. Відображає відповідність отриманих результатів цілям, визначеним керівництвом: підвищення мотивації, активності, професійної культури.

Таким чином, в результаті експериментальної перевірки доведено ефективність запропонованої моделі, на основі результатів експерименту підготовлено методичні рекомендації.

3.2. Методичні рекомендації щодо використання інтерактивних платформ та цифрових інструментів гейміфікації в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Успішність імплементації розробленої моделі «Edu-Growth» залежить не лише від якості спроектованих ігрових механік, але й від стратегії впровадження змін. Аналіз невдалих кейсів гейміфікації свідчить, що основні помилки керівників пов'язані з нав'язуванням гри «згори», відсутністю прозорих правил або технічною складністю інструментарію.

На основі теорії управління змінами (Дж. Коттер) [28, с. 210] та специфіки освітнього середовища, пропонуємо покроковий алгоритм впровадження гейміфікації у закладі загальної середньої освіти.

Етап 1. *Діагностично-проектувальний* (Підготовка ґрунту) Перш ніж запускати систему, керівник повинен провести аудит потреб колективу. Гейміфікація не може бути універсальною: те, що мотивує молодих спеціалістів (гаджети), може не цікавити вчителів-методистів (визнання, спокій).

– Рекомендація 1. Проведіть анонімне опитування (Bartle Test). Визначте психотипи вчителів. Якщо у колективі переважають «Накопичувачі», акцент треба робити на збиранні балів і колекціях бейджів. Якщо «Кілери» (конкуренти) — на рейтингових таблицях.

– Рекомендація 2. Легітимізуйте гру. Гейміфікація не повинна виглядати як самодіяльність директора. Необхідно розробити та затвердити на педагогічній раді «Положення про систему мотивації та гейміфікації педагогічних працівників». Цей документ має чітко регламентувати: за що дають бали, як їх списують, і які права дають винагороди[52, 54, 58].

Етап 2. *Технічна реалізація* (MVP – Minimum Viable Product). Типовою помилкою є спроба створити складний програмний продукт або мобільний додаток, що вимагає бюджетних коштів.

– Рекомендація 3. Використовуйте принцип «Low-code». Для старту достатньо екосистеми Google Workspace, яка є безкоштовною для закладів освіти (Education Fundamentals):

– Облік балів: Google Таблиця (з доступом на редагування лише у адміністратора).

– Візуалізація: Google Looker Studio (автоматично підтягує дані з таблиці і малює красиві графіки для вчителів).

– Комунікація: Окремий канал у Telegram/Viber «School Achievements», де публікуються лише вітання з досягненнями (без спаму).

Етап 3. «*Освітній онбординг*» (Залучення). Найскладніший етап — подолання опору змінам. Педагоги можуть сприйняти систему як додатковий контроль або «дитячі забавки»[62,63].

– Рекомендація 4. Змініть риторику. Презентуючи систему на педраді, не вживайте термін «гра» або «контроль». Використовуйте поняття: «система визнання досягнень», «програма лояльності для вчителя», «інвестування у власний розвиток».

– Рекомендація 5. Покажіть особистий приклад. Директор та заступники також мають бути учасниками системи. Якщо директор першим

отримає бейдж «Цифровий новатор» і публічно про це звітує, це зніме психологічний бар'єр у підлеглих[59,61].

Етап 4. *Пілотний запуск та калібрування* Не можна запускати систему одразу на весь рік. Необхідний тестовий період (1–2 місяці).

– Рекомендація 6. Балансування економіки. У перший місяць може виявитися, що певні завдання занадто легкі (всі набрали по 1000 балів), або винагороди занадто дешеві (всі розкупили «відгули», і в школі нікому працювати).[60] Керівник повинен мати право коригувати «курс валют», але обов'язково попередивши про це колектив.

– Рекомендація 7. Принцип добровільності. На етапі пілоту участь має бути добровільною. Нехай спочатку долучиться група ентузіастів (20–30% колективу). Коли решта побачить, що учасники реально отримують переваги (наприклад, кращий розклад), спрацює ефект FOMO (fear of missing out — страх втраченої вигоди)[65], і скептики приєднаються самі.

Етап 5. *Інтеграція з атестацією*. Гейміфікація не повинна існувати паралельно з офіційною атестацією чи сертифікацією, вона має допомагати їм.

– Рекомендація 8. Конвертація у офіційні документи. У «Положенні» варто прописати, що досягнення певного рівня в грі (наприклад, статус «Експерт») автоматично враховується при щорічному оцінюванні роботи педагога або є підставою для клопотання про преміювання з фонду економії заробітної плати.

Запобіжники та ризики: Керівнику слід пам'ятати про «ефект кобри» (коли стимул призводить до протилежного результату).

1. Не карайте балами. Гейміфікація — це тільки про позитивне підкріплення (пряник). Не можна знімати бали за запізнення чи помилки. Для покарань існують догани згідно з КЗпП. Змішування гри і дисциплінарних стягнень вб'є мотивацію[50].

2. Уникайте гіперконкуренції. Якщо в колективі почнуться конфлікти за перше місце, змініть фокус з індивідуального рейтингу на командний

(наприклад, змагання між методичними об'єднаннями: «Кафедра мовників» проти «Кафедри математиків»).

Отже, впровадження гейміфікації — це керований управлінський процес, який вимагає від керівника ролі фасилітатора, аналітика та архітектора освітнього середовища[18]. Дотримання зазначених рекомендацій дозволить мінімізувати опір колективу та перетворити рутинний процес саморозвитку на захопливу професійну діяльність.

Помилково вважати гейміфікацію разовою акцією або короткостроковим проєктом. Управління професійним розвитком — це перманентний процес, і гейміфікована система повинна враховувати часовий вимір. Гейміфікація є тривалим процесом, який супроводжує педагога протягом усього навчального року або навіть атестаційного періоду (5 років).

Динаміка залучення педагогів до гейміфікованої системи саморозвитку проходить кілька етапів, які керівник ЗЗСО має враховувати при плануванні:

1. Етап залучення (Onboarding). На цьому етапі відбувається ознайомлення колективу з правилами «гри». Керівник має пояснити, як працює система, які переваги вона надає. Важливо, щоб вхід у систему був легким. Наприклад, перші досягнення мають даватися за прості дії: реєстрацію на платформі, заповнення профілю, складання індивідуального плану розвитку. Це створює відчуття успіху вже на старті (ефект «швидкої перемоги») [4].

2. Етап «скаффолдингу» (Scaffolding/Підтримка). Це найдовший період, коли педагог активно займається саморозвитком. Тут управлінська роль гейміфікації полягає у підтримці інтересу. Якщо цілі будуть надто легкими, виникне нудьга; якщо надто складними — тривога. Відповідно до теорії потоку Міхая Чиксентміхаї, гейміфікація має балансувати між викликами та навичками суб'єкта [5, с. 12-17]. Система має пропонувати регулярні оновлення, сезонні виклики (челенджі), командні змагання (наприклад, між методичними об'єднаннями), щоб уникнути рутинізації процесу.

3. Етап майстерності (Mastery). Для досвідчених педагогів (вчителів вищої категорії, вчителів-методистів) гейміфікація має пропонувати

ексклюзивні можливості. Це може бути статус «ментора», право експертної оцінки робіт колег або доступ до ресурсів для реалізації власних проєктів. На цьому етапі зовнішні стимули (бали) відходять на другий план, поступаючись місцем внутрішній потребі у визнанні та самоактуалізації [6, с. 5-10].

Тривалість процесу також вимагає від адміністрації закладу гнучкості. Правила, встановлені на початку року, можуть потребувати корекції в середині семестру. Керівник повинен здійснювати моніторинг активності: якщо педагоги перестали заходити в систему або виконувати завдання, це сигнал, що механіки «гри» перестали працювати і потребують оновлення. Гейміфікація — це живий організм, що еволюціонує разом із колективом[46,48].

Важливими є принципи доступності та інклюзивності цілей у гейміфікованому управлінні. Такими принципами впровадження гейміфікації є: доступність цілей, диференціація цілей,

Однією з ключових вимог до гейміфікації як управлінського інструменту в освіті є *доступність цілей* для всіх членів педагогічного колективу. Школа — це гетерогенне середовище, де працюють люди різного віку, стажу, фаху та рівня цифрової грамотності. Система, орієнтована лише на молодих та амбітних вчителів («кілерів» за класифікацією гравців Річарда Бартла [7]), може призвести до демотивації та опору з боку консервативної частини колективу.

Диференціація цілей. Управління через гейміфікацію передбачає створення багаторівневої системи завдань. Цілі мають бути сформульовані так, щоб кожен педагог міг знайти свою нішу для успіху.

— *Для молодого спеціаліста* метою може бути: «Відвідати 5 відкритих уроків колег», «Розробити перший конспект уроку з використанням мультимедіа».

— *Для досвідченого вчителя* мета трансформується: «Провести майстер-клас для молодих колег», «Опублікувати статтю у фаховому виданні».

Принцип рівних можливостей. Неприпустимою є ситуація, коли певні «ігрові» досягнення залежать від ресурсів, до яких мають доступ не всі

(наприклад, наявність в кабінеті інтерактивної дошки). Управлінець повинен гарантувати, що критерії отримання винагород базуються на особистих зусиллях педагога, а не на зовнішніх обставинах[37].

Прозорість критеріїв. Доступність також означає зрозумілість. Правила отримання заохочень мають бути прописані чітко і не допускати подвійного трактування. Суб'єктивізм керівника при розподілі «балів» може зруйнувати довіру до системи. Тому бажано використовувати автоматизовані або чітко регламентовані інструменти фіксації досягнень (наприклад, завантажив сертифікат про проходження курсу – отримав фіксовану кількість балів) [8, с. 15-19].

Таким чином, реалізація принципу доступності перетворює гейміфікацію з інструменту конкуренції (де перемагає один) на інструмент кооперації та загального зростання (де кожен може перемогти себе вчорашнього).

Застосування гейміфікації дозволяє по-новому поглянути на класичні функції менеджменту: планування та організацію. Вона виступає як оболонка, що робить ці процеси більш людськими та орієнтованими на користувача (user-centric).[34] Планування в традиційному менеджменті часто сприймається педагогами як бюрократичний тягар (написання формальних планів самоосвіти). Гейміфікація трансформує планування у вибір «квестів» або «місій».

Дерево навичок (Skill Tree). Замість лінійного плану, адміністрація може розробити візуальну карту компетенцій (на кшталт дерев розвитку в рольових іграх). Вчитель бачить перед собою розгалужену структуру: «Цифрові навички», «Психологія», «Методика», «Інклюзія». Він самостійно планує свій шлях розвитку, обираючи, яку гілку «прокачувати» в цьому семестрі. Це забезпечує реалізацію академічної свободи вчителя, гарантованої Законом України «Про освіту» [17].

Дедлайни та таймери. Гейміфікація дозволяє м'яко керувати часом. Використання механік «обмеженої пропозиції» (наприклад, «Подвійні бали за

проходження курсу з академічної доброчесності тільки в жовтні») стимулює педагогів не відкладати саморозвиток на кінець року.

Таким чином, гейміфікація є важливим управлінським інструментом для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку. Хоча на сьогодні вона існує у початковій школі (у вигляді «сонечка-хмарки» як оцінок), системі професійного росту (досягнення у вигляді присвоєння звань «спеціаліст», спеціаліст I категорії, другої і вищої); у вигляді грамот, медалей та інших формальних нагород тощо[47,49]. Все ж сьогодні вона набирає іншого, цифрового формату, що буде сприяти бажанню педагога освоїти багато інформаційних цифрових ресурсів, що зумовить відповідно і кращу якість уроків.

ВИСНОВКИ

Зважаючи на аналіз теоретичного забезпечення що до застосування гейміфікації в освітній діяльності за для стимулювання саморозвитку педагогів та вивчення проблем практики можемо зробити наступні висновки.

- Відповідно до першого завдання було проведено аналіз основних здобутків щодо теорії і практики застосування гейміфікації. Зокрема вивчено поняття «мотивація» та окреслено основні напрацювання з теорії мотивації; наголошено на закономірності залежності результатів педагогічної діяльності від мотивації суб'єктів (педагогів). Проілюстровано, як впливає мотивація а саморозвиток вчителів. З'ясовано, що змінились підходи до оцінювання, тобто гейміфікація перетворюється на ефективний управлінський інструмент, який застосовується як на уроках, так і для професійного розвитку педагогів.

Коротко описана практика застосування гейміфікації на прикладах: віртуальних лаборторій, гейміфікованих модулів, змагань між учнями під менторством педагогів, мінічеленджів, рейтингової системи оцінювання методичної та позакласної роботи. Тобто зроблено висновок про те, що в управлінській практиці характерним є перехід від контрольно-адміністративного стилю до гейміфікованого фідбеку. Наведено приклади використання оцінок у балах для різних заходів. Виділено головні проблеми, які заважають повною мірою застосовувати гейміфікацію. Серед них: недостатня обізнаність керівників і педагогів, відсутність відповідного методичного забезпечення, неоднозначне сприйняття ігрових елементів, відсутність системності у провадженні гейміфікаційних стратегій та дійових механізмів оцінювання, а також правові та нормативні обмеження.

- Відповідно до другого завдання було розкрито сутність гейміфікації та її структурних елементів. Аналіз низки публікацій сучасних дослідників дає змогу зробити висновок, що гейміфікація це використання ігрових елементів, механік і мислення у неігрових контекстах, зокрема в освіті та управлінні з метою залученості учасників, мотивації та ефективності діяльності. Підкреслено що гейміфікація виступає як інноваційний інструмент

впливу на поведінку суб'єктів освітнього середовища. Доведено, що гейміфікація відрізняється від ігор тим що — є довшою у часі, тобто необмежена якимись термінами, вимагає командного підходу. Стандартний цикл гейміфікації включає чотири компоненти: *мотивацію, дію, зворотній зв'язок і винагороду*. Нами адаптована матриця використання компонентів гейміфікації, яка демонструє як ігрові елементи впливають на різні емоційні аспекти учасниці гейміфікаційного процесу.

– Відповідно до третього завдання розроблено модель системи застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку. Модель складається з п'яти блоків. Перший блок – *цільовий*, призначення якого є встановити мету функціонування даної системи. Другий блок – *теоретичний* – складається з таких компонентів, як: теоретичні основи менеджменту освіти, нормативно правові засади, теоретичні здобутки і практика стимулювання педагогів та сутність та структуру гейміфікації. Наступний блок «управлінський» включає функції, алгоритми, гейміфікаційний сценарій саморозвитку педагогів. Призначення функції – окреслити основні напрями діяльності адміністрації у гейміфікаційному процесі. Поданий алгоритм допоможе керівнику правильно планувати кроки для отримання найбільшого ефекту використання гейміфікації. Наведений гейміфікаційний сценарій саморозвитку педагогів демонструє розроблену автором платформу для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку. Запропоновано до використання в управлінській діяльності такі поняття цифрового менеджменту, як: токеноміка, цифровий дашборд, профікоін, маркетплейс стимулів та матриця активностей.

Діагностичний блок пропонує використання критеріїв ефективності застосування гейміфікації як управлінського інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку. Рекомендовані критерії ефективності: мотиваційно-ціннісний, діяльнісно-результативний, організаційно-управлінський.

Останній блок «результативний» демонструє очікувані результати, які є важливими для педагогів та учнів. Серед результатів, які педагог отримає в наслідок використання цієї моделі це: зростання професійної активності, формування командної взаємодії, підвищення самооцінок професійного розвитку та зростання інноваційної спроможності закладу освіти.

Модель буде впливати і на учнів, адже модель надає їм: збільшення кількості цікавих уроків, покращення навчальних результатів, зменшення навчальної тривожності, а також розвиток сталого інтересу до навчальних дисциплін.

Розглянуто сутність кожної функції управління, підкреслено, що ті функції мають трансформаційний характер. До таких функцій належать: мотиваційно-стимулююча, організаційна, інформаційно-тренувальна, розвивальна, презентативна та проектувальна.

Підкреслено що гейміфікація перетворює рутинні управлінські процедури на інтуїтивний процес: план роботи – на квест, звітність – на чек-поінт, атестація – на левел-ап, підвищення кваліфікації – на прокачку скілів, нарада або педрада – на брифінг, посадова інструкція – на гайд, наставник – на ментора тощо.

Відповіддю на четверте завдання було експериментально перевірити модель. Експеримент був поділений на дві частини. Проведене анкетування продемонструвало, що не всі педагоги задоволені процедурою оцінювання їхньої праці, але в основному розуміють сутність гейміфікації та різні гейміфіковані механіки. Другою частиною експерименту була націлена на перевірку динаміки мотивації за методикою Замфір. Результати проієдмонстрували позитивну динаміку у розвитку мотивації і запровадження гейміфікації. Було створено розподіл педагогів за прикладом мотиваційно стратегії. Після завершення експеременту було встановлено, що мотивація до досягнення успіху виявлена майже у 62% педагогів, а мотивація на уникнення невдачі лише у 19%. Зросла також структура попиту на нематеріальні винагороди.

– Відповідно до п'ятого завдання було підготовлено методичні рекомендації, які включають: етапи реалізації, технічні рекомендації, заходи щодо подолання опору, пілотний запуск та калібрування.

Встановлено, що управлінський функціонал гейміфікації проявляється в її здатності структурувати процеси професійного зростання та саморозвитку вчителів, переводячи їх у формат ігрових сценаріїв. Визначено, що гейміфікація у практиці управління реалізується у вигляді системи балів, віртуальних бейджів та цифрових дошок тощо, що посилює цифровізацію освітньої діяльності та сприяє комерціалізації освітніх продуктів.

Отже цілі досягнено, магістерське дослідження завершено.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П. Філософія освіти в структурі гуманітарного знання. К.: Знання, 2020. – 284 с.
2. Андрєєва А. О. Гейміфікація як інноваційний метод управління персоналом. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 182–186.
3. Андрущенко В. П. Філософія освіти в структурі гуманітарного знання. –К.: Знання, 2020. 284 с.
4. Білостоцька І.В. Мотивація педагогічної діяльності викладача коледжу. Збірник науково-методичних праць Таврійського державного агротехнологічного університету. URL:
<https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f78bf20e-526e-4d88-99eb-2f760db6ac97/content>
5. Боднар О., Горішна О. Основні аспекти розвитку гуманістичного управління освітнім процесом у контексті трендів сучасного менеджменту. *Імідж сучасного педагога*. 2025. № 4(223). С. 12-17. URL:
<https://isp.pano.pl.ua/article/view/328911>
6. Боднар О., Горішна О. Функції управління закладом освіти в умовах змін. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 6. С. 5-10.
<http://isp.poippo.pl.ua/issue/view/15054>
7. Боднар О., Шкода М. Адаптивне самоменеджмент як чинник забезпечення ефективної діяльності вчителя в умовах змін. *Адаптивне управління. Серія Педагогіка*. 2024. № 19(37). URL:
[https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/705\(фахова\)](https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/705(фахова))
8. Бугайчук О. В. Використання елементів гейміфікації в методичній роботі з педагогічними кадрами. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 2 (185). С. 15–19.
9. Вербх К., Гантер Д. До біса все! Берись і грай: Як гейміфікація змінює бізнес. Київ : Наш формат, 2021. 256 с.

10. Верховцева О. Г. Мотиваційний менеджмент у закладах освіти: теорія і практика. Київ: Освіта України, 2018. 240 с.
11. Гейзінга Й. Homo Ludens. Людина, що грається. Київ : Основи, 1994. 250 с.
12. Громова Т. С. Цифрова трансформація школи: управлінський аспект. *Освітній менеджмент*. 2023. №1. С. 12–18.
13. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наукове видання / В. Крижко, В. Курило, О. Боднар, Г.Луценко, О.Козлова. Запоріжжя : ТОВ Видавництво «Просвіта», 2024. 912 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ , 2010. 820 с.
https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf
15. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність керівника середнього закладу освіти. Директор школи, ліцею, гімназії. 2019. № 1. С. 23–29.
16. Завадський І. С. Гейміфікація в освіті: світовий досвід та українські реалії *Управління школою*. 2021. №3. С. 22–29.
17. Закон України «Про освіту» : від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 19.11.2025).
18. Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії : зб. матеріалів IV Всеукр. відкр. наук.-практ. онлайн-фору. атегії : зб. матеріалів IV Всеукр. відкр. наук.-практ. онлайн-форуму, Київ, 27 жовт. 2022 р. / за заг. ред. І. М. Савченко, В. В. Ємець. — Київ : Національний центр «Мала академія наук України», 2022. 588 с
19. Карабін О.Й. Гейміфікація в освітньому процесі як засіб розвитку молодших школярів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 67. Т. 1. С. 44–47. URL:

http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/14039/1/Karabin_Gameification_educational.pdf

20. Кара-Муслі Є. В. Гейміфікація в освіті: поняття, підходи, перспективи. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2018. № 2 (316). С. 45-52.
21. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
22. Клокар Н. І. Менеджмент змін в освіті: виклики, інновації, перспективи. К.: Альфа-Омега, 2022. 244 с.
23. Ковальчук І. В. Гейміфікація в управлінні закладом освіти: інноваційний підхід до розвитку персоналу. *Управління розвитком*. 2021. №3. С. 41–45.
24. Комарова О. В. Гейміфікація професійного розвитку педагогів: виклики впровадження. Інновації в освіті. 2022. №3. С. 42–48.
25. Кондратюк І. О. Цифрові платформи і педагогічна взаємодія в умовах гейміфікації // Новітні освітні технології. – 2021. – №2. – С. 27–34.
26. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. Офіційний вісник України. 2017. № 1. Ст. 22.
27. Кравчинська, Т. С. Чинники розвитку мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів [Електронний ресурс] / Т. С. Кравчинська // Обрії: науково-педагогічний журнал. – 2015. – № 1 (40). – С. 27–30. – Режим доступу: http://www.ippo.if.ua/images/stories/Obrii_2013/obrii_15_1.pdf
28. Коттер Дж. Попереду змін. Як успішно провести організаційні перетворення. Київ : Наш Формат, 2020. 210 с.
29. Кременюк Н.І. Інтерактивні технології та гейміфікація в освітньому середовищі: виклики цифровізації // Психолого-педагогічні науки. – 2023. – №2. – С. 61–67.

30. Кремень В. Г. (ред.). Енциклопедія освіти. –К.: Юрінком Інтер, 2020. 735 с.
31. Макаревич О. Гейміфікація як невід’ємний чинник підвищення ефективності елементів дистанційного навчання. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 275-277. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/17143/1/357.pdf>
32. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент в освіті : навч. посіб. Харків : "Компанія СМІТ", 2018. 180 с.
33. Маслов В.І., Боднар О.С., Гораш К.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2017. 154 с.
34. Нова українська школа: порадник для вчителя / під заг. ред. Бібік Н. М. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. 206 с.
35. Омельченко Л.М. Внутрішня мотивація педагогічної діяльності: сутність і чинники. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія*. 2013. - Вип. 192(2). С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ped_2013_192%282%29_7
36. Переяславська С., Смагіна О. Гейміфікація як сучасний напрям вітчизняної освіти. Електронне наукове фахове видання “*Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*”, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, (2019). С.250–260. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s24>.
37. Піхта О. М. Цифрові платформи у професійному розвитку вчителя. *Інформаційні технології в освіті*. 2022. №1. С. 51–60.
38. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»: Наказ Міністерства освіти України від 23.12.2020 р. № 2736. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20> (дата звернення: 15.05.2024).

39. Словник термінів управління кадровими ресурсами. Building Integrity, 2021. 36с.
40. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
41. Ткачук Г. В. Гейміфікація освітнього процесу: аналіз програмних засобів та перспективи їх використання. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. Т. 63, № 1. С. 210–219.
42. Управління закладом освіти: підручник. За редакцією професора В.В. Крижка, професора О.С. Боднар. К.: Освіта України, 2022. 556с.
<http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/27009/1/bodnar.pdf>
43. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод.посіб. / Л. А. Мартинець. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87 с. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/>
44. Adams J.S. Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz L. (ed.) Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 2. Academic Press, 1965.
45. Alderfer C. P. Existence, relatedness, and growth. Human needs in organizational settings. New York: Free Press, 1972.
46. Burke B. Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. Brookline : Bibliomotion, Inc., 2014. 192 p.
47. Chou Y. Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards. Milpitas : Octalysis Media, 2015. 514 p.
48. Chou Y. Octalysis: Complete Gamification Framework. URL: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/> (дата звернення: 19.11.2025).
49. Classcraft. URL: <https://www.classcraft.com>
50. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York : Harper & Row, 1990. 303 p.
51. Deci E., Ryan R. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. — New York: Plenum, 1985.

52. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
53. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. From game design elements to gamefulness: defining gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*. Tampere, 2011. P. 9–15.
54. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 1. P. 87-96.
55. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.
56. Kaplan, K., & Haenlein, M. (2016). Gamification and Education: Theory, Methods, and Practice. *Journal of Educational Management*, 32(4), 231–244.
57. Kapp K. M. *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. San Francisco : Pfeiffer, 2012. 336p.
58. Labster. URL: <https://www.labster.com>
59. Marczewski A. *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*. London : CreateSpace, 2015. 210 p.
60. Maslow A. H. *Motivation and Personality* 2nd ed. N. Y. : Harper and Row, 1970. 411 p.
61. PhET Interactive Simulations. URL: <https://phet.colorado.edu>
62. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua>
63. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55. P. 68–78.
64. Vroom V. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
65. Zichermann G., Linder J. *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. New York : McGraw-Hill, 2013. 256 p.

ДОДАТОК А

АНКЕТА для вивчення мотивації педагогічних працівників до професійного саморозвитку

Шановні колеги! У рамках магістерського дослідження проводиться опитування з метою вдосконалення системи мотивації та методичної роботи в нашій школі. Анкетування є анонімним, усі результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Просимо Вас відповісти щиро, обираючи варіант, який найбільше відповідає Вашій думці.

Інструкції: Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання та запропоновані варіанти відповідей. Оберіть лише **один** варіант (а, б, в або г), який найкраще відображає Вашу позицію. Правильних чи неправильних відповідей не існує — нас цікавить Ваша особиста думка.

1. Ваш педагогічний стаж:

- а) до 3 років;
- б) 3–10 років;
- в) 10–20 років;
- г) понад 20 років.

2. Як Ви оцінюєте свій поточний рівень професійної енергії?

- а) високий, маю багато ідей та планів;
- б) середній, працюю стабільно, але без ентузіазму;
- в) низький, відчуваю втому та апатію;
- г) критичний, почуваюся повністю виснаженим(ою).

3. Що для Вас є основним бар'єром у професійному зростанні?

- а) брак часу через велике навантаження;
- б) відсутність гідної матеріальної винагороди;

- в) особисті обставини або стан здоров'я;
- г) відсутність підтримки з боку адміністрації.

4. Який формат підвищення кваліфікації Вам найбільше імпонує?

- а) очні тренінги та майстер-класи з живим спілкуванням;
- б) дистанційні курси у вільному темпі;
- в) самоосвіта (читання літератури, перегляд відео);
- г) обмін досвідом з колегами без формальностей.

5. Що найчастіше спонукає Вас до участі у конкурсах чи методичних заходах?

- а) власне бажання перевірити свої сили;
- б) прохання або вимога адміністрації;
- в) необхідність атестації;
- г) солідарність із колегами.

6. Чи відчуваєте Ви потребу у зміні підходів до методичної роботи в школі? а) так, система застаріла і потребує кардинальних змін;

- б) частково, варто додати нові елементи, але основу залишити;
- в) ні, мене влаштовує поточний стан речей;
- г) мені байдуже, аби це не займало зайвого часу.

7. Як Ви ставитеся до поняття «конкуренція» в педагогічному колективі? а) позитивно, це стимулює до розвитку;

- б) нейтрально, якщо це здорова конкуренція;
- в) негативно, це псує стосунки між колегами;
- г) вважаю, що в освіті конкуренція недоречна.

8. Яка сфера професійної діяльності забирає у Вас найбільше ресурсу?

- а) підготовка та проведення уроків;
- б) робота з документацією та звітами;
- в) комунікація з батьками та учнями;
- г) методична робота та заходи.

9. Чи важливо Вам отримувати публічне визнання Ваших досягнень?

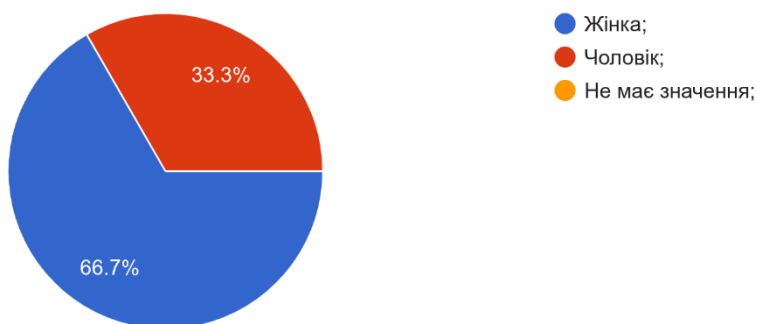
- а) так, це дуже мотивує;
- б) так, але тільки в колі близьких колег;
- в) ні, я віддаю перевагу матеріальному заохоченню;
- г) ні, я не люблю зайвої уваги.

10. Оцініть своє бажання впроваджувати інновації у навчальний процес:

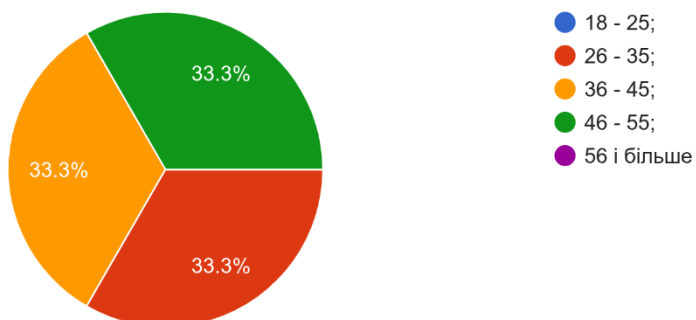
- а) завжди шукаю та впроваджую щось нове;
- б) впроваджую, якщо бачу реальну користь;
- в) використовую перевірені часом методи;
- г) впроваджую тільки під тиском адміністрації.

Дякуємо за співпрацю!

Ваша стаття



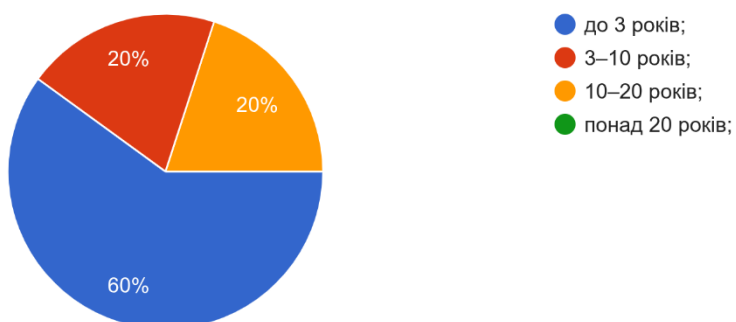
Ваш вік



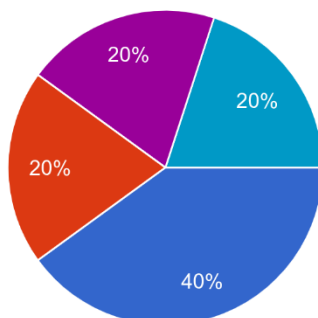
Як Ви оцінюєте свій поточний рівень професійної енергії?



Ваш педагогічний стаж

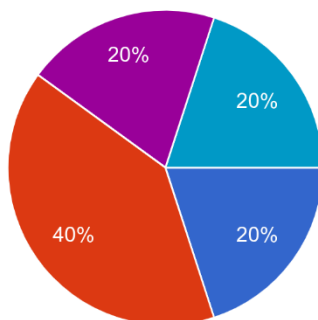


Що для Вас є основним бар'єром у професійному зростанні?



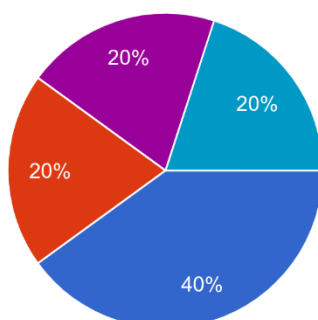
- брак часу через велике навантаження;
- відсутність гідної матеріальної винагороди;
- особисті обставини або стан здоров'я;
- відсутність підтримки з боку адміністрації;
- особисті обставини або стан здоров'я
- відсутність гідної матеріальної винагороди

Який формат підвищення кваліфікації Вам найбільше імпонує?



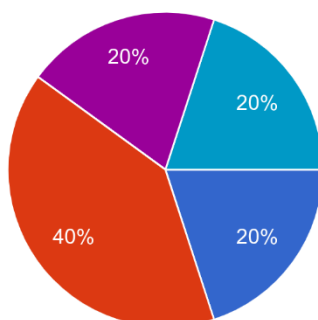
- очні тренінги та майстер-класи з живим спілкуванням;
- дистанційні курси у вільному темпі;
- самоосвіта (читання літератури, перегляд відео);
- обмін досвідом з колегами без формальностей;
- самоосвіта (читання літератури, перегляд відео)
- дистанційні курси у вільному темпі

Що найчастіше спонукає Вас до участі у конкурсах чи методичних заходах?



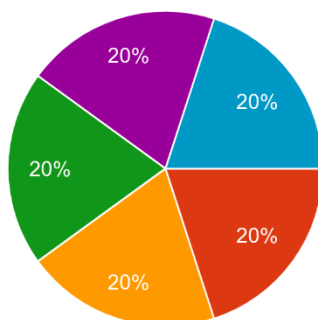
- власне бажання перевірити свої сили;
- прохання або вимога адміністрації;
- необхідність атестації;
- солідарність із колегами;
- солідарність із колегами
- необхідність атестації

Чи відчуваєте Ви потребу у зміні підходів до методичної роботи в школі?



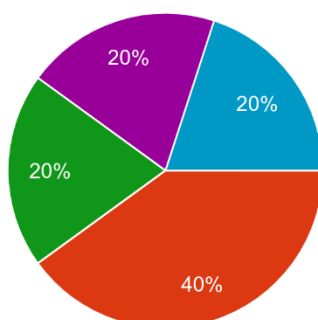
- так, система застаріла і потребує кардинальних змін;
- частково, варто додати нові елементи, але основу залишити;
- ні, мене влаштовує поточний стан речей;
- мені байдуже, аби це не займало зайвого часу;
- так, система застаріла і потребує ка...
- частково, варто додати нові елемен...

Як Ви ставитеся до поняття «конкуренція» в педагогічному колективі?



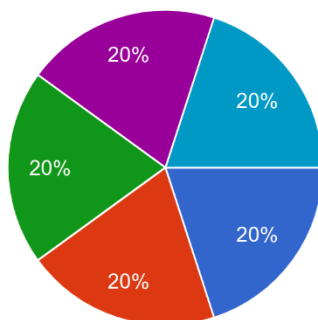
- позитивно, це стимулює до розвитку;
- нейтрально, якщо це здорова конкуренція;
- негативно, це псує стосунки між колегами;
- вважаю, що в освіті конкуренція недоречна;
- позитивно, це стимулює до розвитку
- нейтрально, якщо це здорова конкуренція

Яка сфера професійної діяльності забирає у Вас найбільше ресурсу?



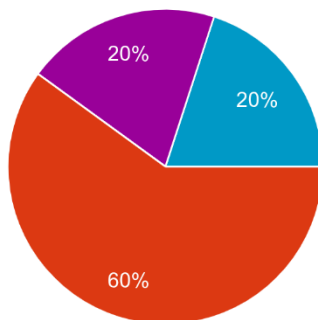
- підготовка та проведення уроків;
- робота з документацією та звітами;
- комунікація з батьками та учнями;
- методична робота та заходи;
- методична робота та заходи
- підготовка та проведення уроків

Чи важливо Вам отримувати публічне визнання Ваших досягнень?



- так, це дуже мотивує;
- так, але тільки в колі близьких колег;
- ні, я віддаю перевагу матеріальному заохоченню;
- ні, я не люблю зайвої уваги;
- ні, я не люблю зайвої уваги
- так, це дуже мотивує

Оцініть своє бажання впроваджувати інновації у навчальний процес



- завжди шукаю та впроваджую щось нове;
- впроваджую, якщо бачу реальну користь;
- використовую перевірені часом методи;
- впроваджую тільки під тиском адміністрації;
- завжди шукаю та впроваджую щось...
- впроваджую, якщо бачу реальну кор...

ДОДАТОК Б

АНКЕТА для вивчення ставлення педагогів до гейміфікації та цифровізації

Шановні колеги! У рамках магістерського дослідження проводиться опитування з метою вдосконалення системи мотивації та методичної роботи в нашій школі. Анкетування є анонімним, усі результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Просимо Вас відповісти щиро, обираючи варіант, який найбільше відповідає Вашій думці.

Інструкції: Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання та запропоновані варіанти відповідей. Оберіть лише **один** варіант (а, б, в або г), який найкраще відображає Вашу позицію. Правильних чи неправильних відповідей не існує — нас цікавить Ваша особиста думка.

1. Ваша кваліфікаційна категорія:

- а) спеціаліст або II категорія;
- б) спеціаліст I категорії;
- в) спеціаліст вищої категорії;
- г) не має значення для цього опитування.

2. Чи знайомі Ви з терміном «гейміфікація» в управлінні персоналом?

- а) так, добре розумію сутність і принципи;
- б) чув(ла) загалом, але не знаю деталей;
- в) знаю лише про гейміфікацію для учнів;
- г) ні, чую вперше.

3. Як би Ви поставилися до запровадження прозорого онлайн-рейтингу активності вчителів?

- а) підтримую, це зробить оцінювання справедливим;

- б) сумніваюся, це може викликати напругу в колективі;
- в) категорично проти будь-яких рейтингів;
- г) мені байдуже, якщо це не вимагатиме додаткової роботи.

4. Який ігровий елемент мотивував би Вас найбільше?

- а) накопичення балів для обміну на реальні блага;
- б) отримання статусів та віртуальних відзнак (бейджів);
- в) візуалізація прогресу (шкали, рівні);
- г) командні змагання між методичними об'єднаннями.

5. Який спосіб фіксації Ваших методичних досягнень був би для Вас найзручнішим?

- а) автоматична фіксація через цифрову платформу;
- б) заповнення короткої Google-форми з телефону;
- в) традиційний паперовий звіт раз на семестр;
- г) усна доповідь на засіданні кафедри/педради.

6. Чи погодилися б Ви брати участь у «методичних квестах» (виконання завдань за винагороду)?

- а) так, із задоволенням;
- б) можливо, якщо завдання будуть цікавими;
- в) ні, у мене немає на це часу;
- г) вважаю це несерйозним для вчителя.

7. Як Ви ставитеся до використання смартфонів для звітності та організаційних питань?

- а) це дуже зручно та економить час;
- б) використовую, але віддаю перевагу комп'ютеру;

- в) це втручання в особистий простір;
- г) мені важко користуватися такими технологіями.

8. Чи стимулювала б Вас візуальна «дошка пошани» в онлайн-форматі?

- а) так, приємно бачити своє прізвище серед лідерів;
- б) нейтрально, я рідко туди заглядатиму;
- в) ні, це пережиток минулого;
- г) це дратуватиме тих, хто не потрапив у топ.

9. Чи готові Ви до експерименту зі зміни системи методичної роботи?

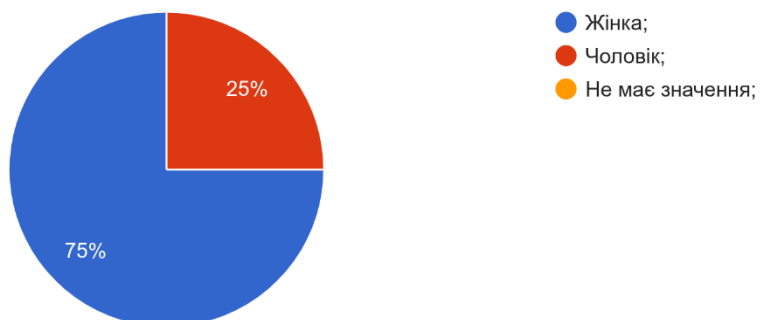
- а) так, я люблю зміни;
- б) так, якщо це спростить паперову роботу;
- в) ні, краще залишити все як є;
- г) тільки якщо це буде наказ директора.

10. Яка головна пересторога щодо впровадження гейміфікації?

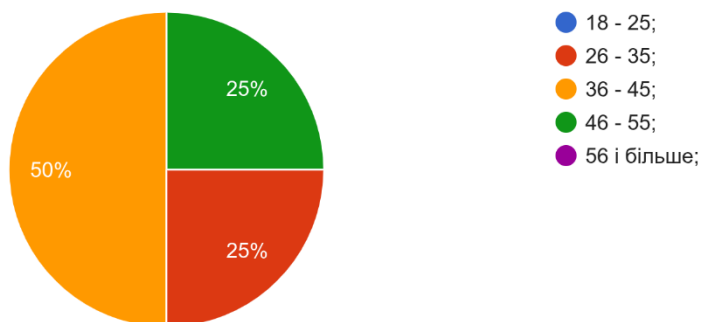
- а) це перетвориться на чергову формальність;
- б) це забиратиме багато часу;
- в) виникнуть конфлікти через розподіл балів;
- г) не бачу жодних ризиків.

Дякуємо за співпрацю!

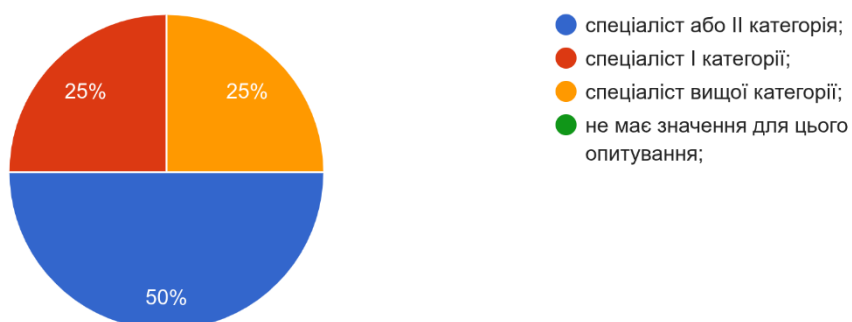
Ваша стать



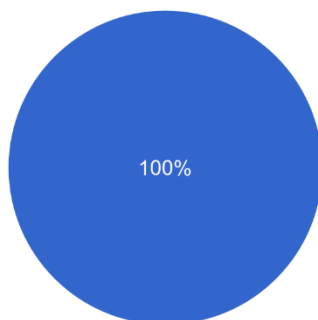
Ваш вік



Ваша кваліфікаційна категорія:

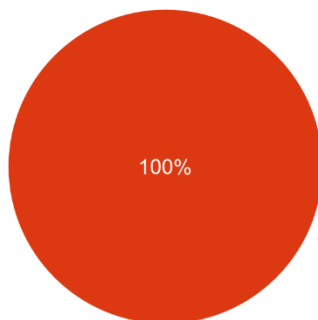


Чи знайомі Ви з терміном «гейміфікація» в управлінні персоналом?



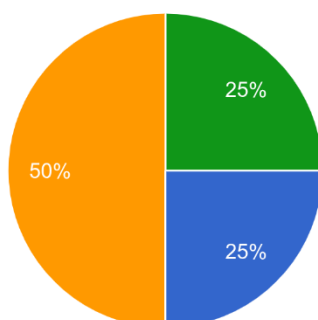
- так, добре розумію сутність і принципи;
- чув(ла) загалом, але не знаю деталей;
- знаю лише про гейміфікацію для учнів;
- ні, чую вперше;

Як би Ви поставилися до запровадження прозорого онлайн-рейтингу активності вчителів?



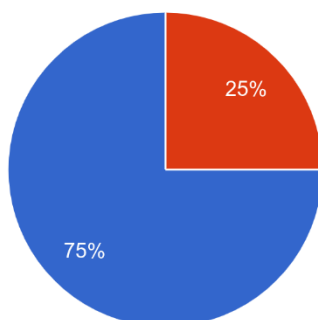
- підтримую, це зробить оцінювання справедливим;
- сумніваюся, це може викликати напругу в колективі;
- категорично проти будь-яких рейтингів;
- мені байдуже, якщо це не вимагатиме додаткової роботи;

Який ігровий елемент мотивував би Вас найбільше?



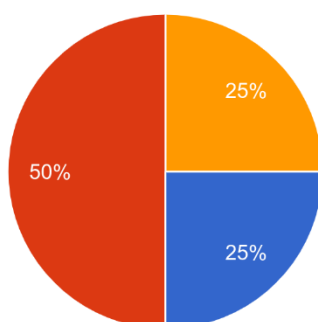
- накопичення балів для обміну на реальні блага;
- отримання статусів та віртуальних відзнак (бейджів);
- візуалізація прогресу (шкали, рівні);
- командні змагання між методичними об'єднаннями;

Який спосіб фіксації Ваших методичних досягнень був би для Вас найзручнішим?



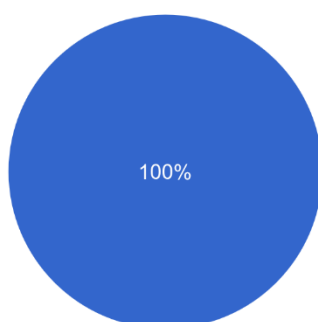
- автоматична фіксація через цифрову платформу;
- заповнення короткої Google-форми з телефону;
- традиційний паперовий звіт раз на семестр;
- усна доповідь на засіданні кафедри/педради;

Чи погодилися б Ви брати участь у «методичних квестах» (виконання завдань за винагороду)?



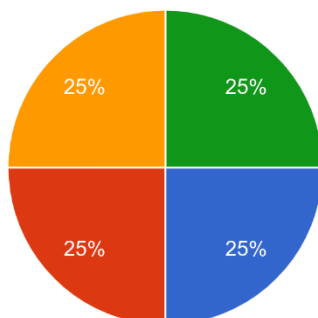
- так, із задоволенням;
- можливо, якщо завдання будуть цікавими;
- ні, у мене немає на це часу;
- вважаю це несерйозним для вчителя;

Як Ви ставитеся до використання смартфонів для звітності та організаційних питань?



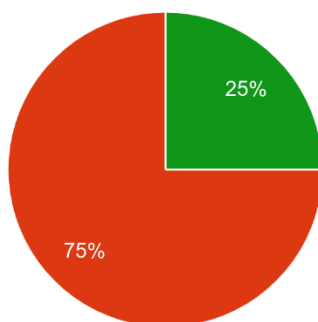
- це дуже зручно та економить час;
- використовую, але віддаю перевагу комп'ютеру;
- це втручання в особистий простір;
- мені важко користуватися такими технологіями;

Чи стимулювала б Вас візуальна «дошка пошани» в онлайн-форматі?



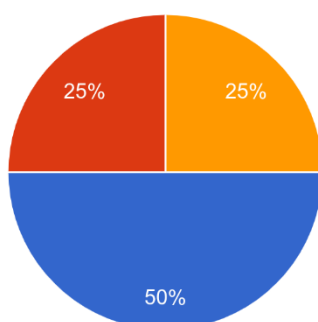
- так, приємно бачити своє прізвище серед лідерів;
- нейтрально, я рідко туди заглядатиму;
- ні, це пережиток минулого;
- це дратуватиме тих, хто не потрапив у топ;

Чи готові Ви до експерименту зі зміни системи методичної роботи?



- так, я люблю зміни;
- так, якщо це спростить паперову роботу;
- ні, краще залишити все як є;
- тільки якщо це буде наказ директора;

Яка головна пересторога щодо впровадження гейміфікації?



- це перетвориться на чергову формальність;
- це забиратиме багато часу;
- виникнуть конфлікти через розподіл балів;
- не бачу жодних ризиків;

ДОДАТОК В

АНКЕТА для вивчення системи стимулювання та винагород педагогічних працівників

Шановні колеги! У рамках магістерського дослідження проводиться опитування з метою вдосконалення системи мотивації та методичної роботи в нашій школі. Анкетування є анонімним, усі результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Просимо Вас відповісти щиро, обираючи варіант, який найбільше відповідає Вашій думці.

Інструкції: Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання та запропоновані варіанти відповідей. Оберіть лише **один** варіант (а, б, в або г), який найкраще відображає Вашу позицію. Правильних чи неправильних відповідей не існує — нас цікавить Ваша особиста думка.

1. Як часто Ви відчуваєте, що Ваша праця справедливо оцінена?

- а) завжди або майже завжди;
- б) час від часу;
- в) рідко;
- г) майже ніколи.

2. Який вид нематеріальної винагороди для Вас є найбільш цінним?

- а) гнучкий графік роботи («методичний день»);
- б) публічна подяка та визнання адміністрації;
- в) звільнення від рутинних обов'язків (чергування тощо);
- г) можливість першочергового вибору кабінету/навантаження.

3. На що б Ви в першу чергу обміняли накопичені «бали активності»?

- а) на грошову премію;
- б) на відгул або додатковий день канікул;

- в) на сертифікат про підвищення кваліфікації;
- г) на брендовану продукцію школи (мерч) або канцелярію.

4. Чи мотивувала б Вас можливість отримати «іммунітет» (право не виконувати певне завдання)?

- а) так, це чудовий бонус;
- б) так, але залежить від того, яке саме завдання;
- в) ні, я звик(ла) виконувати всі обов'язки;
- г) важко відповісти.

5. Що для Вас важливіше у системі заохочень?

- а) прозорість (чіткі правила нарахування);
- б) регулярність (невеликі бонуси, але часто);
- в) вартість винагороди (рідко, але суттєво);
- г) індивідуальний підхід.

6. Як Ви ставитеся до колективних винагород (премія на кафедру за спільний проект)?

- а) позитивно, це згуртовує команду;
- б) нейтрально;
- в) негативно, хтось працює, а хтось тільки отримує;
- г) віддаю перевагу індивідуальним винагородам.

7. Чи вплине на Вашу активність наявність елементу «несподіванки» (рандомні призи)?

- а) так, це додає азарту та інтересу;
- б) можливо, як приємний додаток;
- в) ні, я люблю стабільність і передбачуваність;

г) це несерйозно для освітнього закладу.

8. Який фактор найбільше демотивує Вас у роботі?

- а) суб'єктивне ставлення керівництва;
- б) відсутність зворотного зв'язку;
- в) нерівномірний розподіл навантаження;
- г) бюрократія та паперова робота.

9. Чи готові Ви докладати більше зусиль, якщо бачитимете прямий зв'язок «дія – винагорода»?

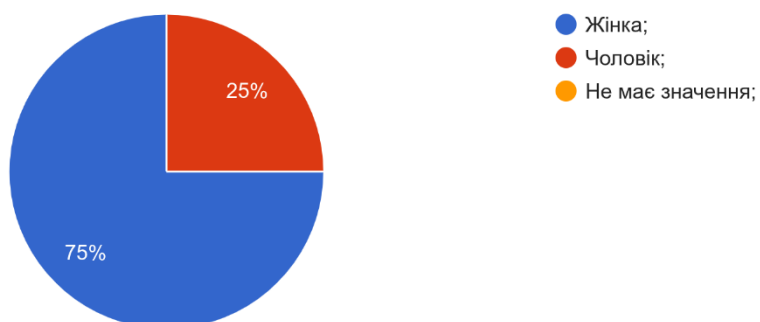
- а) так, безумовно;
- б) так, якщо винагорода буде значущою;
- в) працюватиму так само, як і зараз;
- г) ні, у мене немає на це ресурсів.

10. Який ідеальний результат впровадження нової системи мотивації Ви бачите?

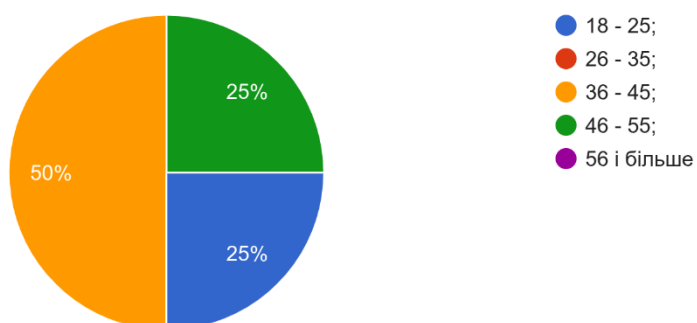
- а) збільшення зарплати/премій;
- б) зменшення психологічного напруження та стресу;
- в) покращення атмосфери в колективі;
- г) спрощення звітності та бюрократії.

Дякуємо за співпрацю!

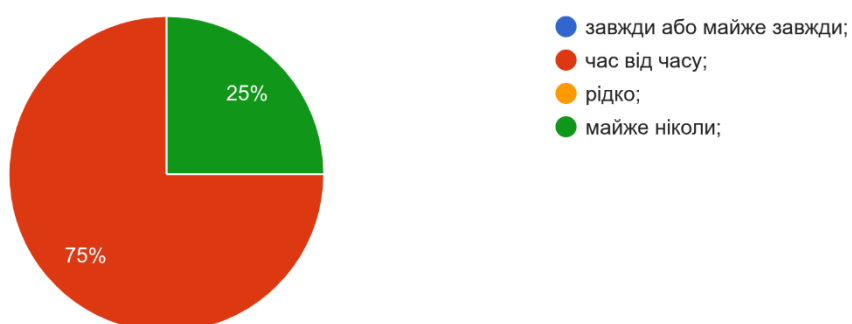
Ваша стать



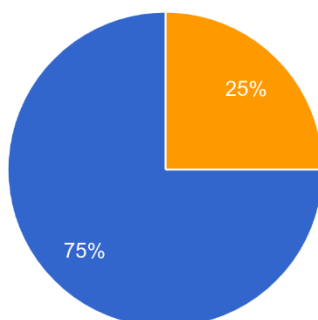
Ваш вік



Як часто Ви відчуваєте, що Ваша праця справедливо оцінена?

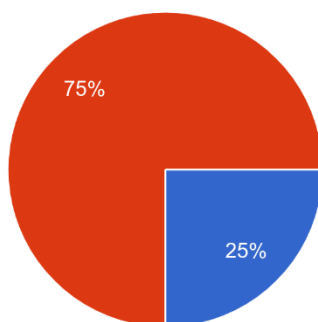


Який вид нематеріальної винагороди для Вас є найбільш цінним?



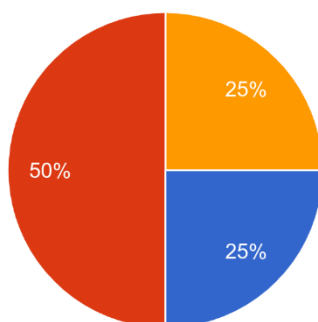
- гнучкий графік роботи («методичний день»);
- публічна подяка та визнання адміністрації;
- звільнення від рутинних обов'язків (чергування тощо);
- можливість першочергового вибору кабінету/навантаження;

На що б Ви в першу чергу обміняли накопичені «бали активності»?



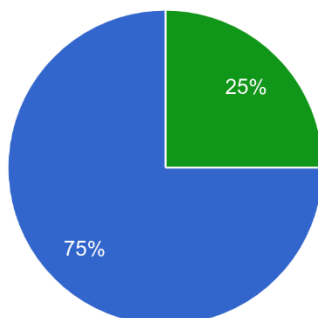
- на грошову премію;
- на відгул або додатковий день канікул;
- на сертифікат про підвищення кваліфікації;
- на брендovanу продукцію школи (мерч) або канцелярію;

Чи мотивувала б Вас можливість отримати «імунітет» (право не виконувати певне завдання)?



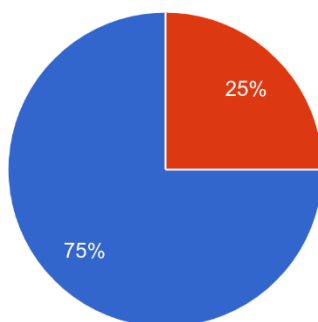
- так, це чудовий бонус;
- так, але залежить від того, яке саме завдання;
- ні, я звик(ла) виконувати всі обов'язки;
- важко відповісти;

Що для Вас важливіше у системі заохочень?



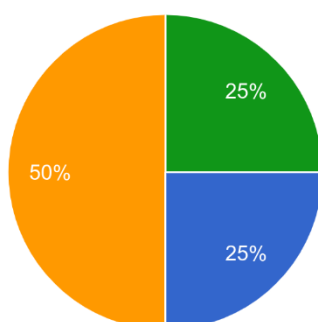
- прозорість (чіткі правила нарахування);
- регулярність (невеликі бонуси, але часто);
- вартість винагороди (рідко, але суттєво);
- індивідуальний підхід;

Як Ви ставитеся до колективних винагород (премія на кафедру за спільний проект)?



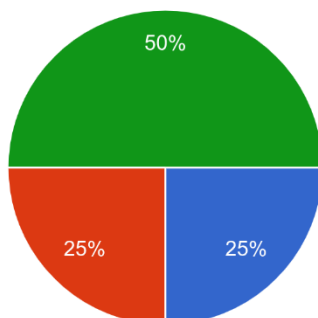
- позитивно, це згуртовує команду;
- нейтрально;
- негативно, хтось працює, а хтось тільки отримує;
- віддаю перевагу індивідуальним винагородам;

Чи вплине на Вашу активність наявність елемента «несподіванки» (рандомні призи)?



- так, це додає азарту та інтересу;
- можливо, як приймний додаток;
- ні, я люблю стабільність і передбачуваність;
- це несерйозно для освітнього закладу;

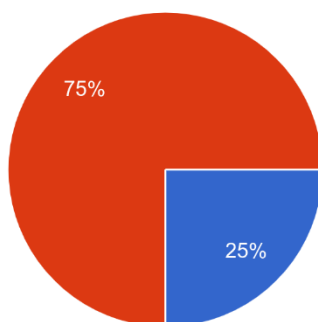
Який фактор найбільше демотивує Вас у роботі?



- суб'єктивне ставлення керівництва;
- відсутність зворотного зв'язку;
- нерівномірний розподіл навантаження;
- бюрократія та паперова робота;

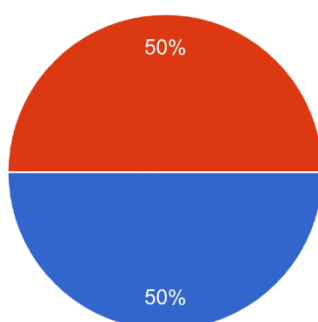
Чи готові Ви докладати більше зусиль, якщо бачитимете прямий зв'язок «дія – винагорода»?

4 responses



- так, безумовно;
- так, якщо винагорода буде значущою;
- працюватиму так само, як і зараз;
- ні, у мене немає на це ресурсів;

Який ідеальний результат впровадження нової системи мотивації Ви бачите?



- збільшення зарплати/премій;
- зменшення психологічного напруження та стресу;
- покращення атмосфери в колективі;
- спрощення звітності та бюрократії;