**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**Гурман Лілії Ігорівни**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

**Рецензенти:**

**Демченко Н.М.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Аніщук А.М.**, к. пед. н., доцент кафедри дошкільної освіти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:**

Протокол №5 від 22 листопада 2023 р.

Завідувач кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту, д. пед. н., професор **Лосєва Н.М.**

**Ніжин – 2023**

**АНОТАЦІЯ**

**Гурман Л.І. Управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників закладів освіти:** кваліфікаційна робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2023. 93 с.

Кваліфікаційну роботу присвячено узагальненню науково-методичних засад і розробці системи роботи щодо управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників закладів освіти. В контексті поглиблення теоретичних основ досліджуваної проблеми запропоновано трактувати сутність поняття «кар’єра» як одну з форм життєтворчості особистості, комплекс станів, процесів та результатів, які обумовлюють динаміку оволодіння професіоналом соціального простору, зокрема професійного. Одним із показників успішності кар’єри є кар’єрне зростання, яке розглядається як спосіб професійного розвитку персоналу та просування його за ієрархічною структурою організації.

На основі систематизації наукових поглядів з’ясовано, що кар’єрне зростання розглядається науковцями як багатоаспектний феномен, складовими якого виступають: цільовий (телеологічний), креативно-праксіологічний, професійно-змістовий, організаційно-синергетичний та результативно-кумулятивний компоненти.

У кваліфікаційній роботі презентовано систему управління кар’єрним зростанням працівників в ЗЗСО, складовими якої визначено: мету, завдання, функції, етапи кар’єрного росту та можливі мотиви досягнення професійного розвитку; виявлено зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток кар’єри особистості, їх механізм взаємодії, та основні чинники, що стримують розвиток професійної кар’єри персоналу.

Здійснено вивчення стану управління кар’єрним зростанням педагогів закладів загальної середньої освіти, аналіз яких виявив недоліки системи управління: часткова обізнаність про сутність кар’єрного зростання, перевага зовнішніх мотивів професійної діяльності над внутрішніми, основні потреби педагогів мають лише часткове задоволення.

За результатами дослідження розроблено методичні рекомендації щодо оптимізації процесу управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників закладів освіти.

***Ключові слова:*** кар’єра, типи кар’єри, кар’єрне зростання, мотивація, система управління кар’єрним зростанням

**ABSTRACT**

**Gurman L.I. Management of career growth of teaching staff of educational institutions:** qualification work of Nizhyn Gogol State University, 2023. 93 p.

The qualification work is devoted to the generalization of scientific and methodological principles and the development of a work system for managing the career growth of pedagogical workers of educational institutions. In the context of deepening the theoretical foundations of the researched problem, it is proposed to interpret the essence of the concept of "career" as one of the forms of life creativity of an individual, a complex of states, processes and results that determine the dynamics of a professional mastering the social space, in particular the professional one. One of the indicators of career success is career growth, which is considered as a way of professional development of personnel and their advancement in the hierarchical structure of the organization.

Based on the systematization of scientific views, it was found that career growth is considered by scientists as a multifaceted phenomenon, the components of which are: target (teleological), creative-praxeological, professional-content, organizational-synergistic and result-cumulative components.

The qualification work presents a system for managing the career growth of employees in institutions of general secondary education, the components of which are defined as: purpose, tasks, functions, stages of career growth and possible motives for achieving professional development; external and internal factors that influence the development of an individual's career, their mechanism of interaction, and the main factors that restrain the development of the professional career of personnel are revealed.

The state of management of career growth of teachers of general secondary education institutions was studied, the analysis of which revealed the shortcomings of the management system: partial awareness of the essence of career growth, the preference of external motives of professional activity over internal ones, the basic needs of teachers are only partially satisfied.

Based on the results of the research, methodical recommendations were developed to optimize the process of managing the career growth of teaching staff in educational institutions.

***Key words*:** career, career types, career growth, motivation, career growth management system.

**ЗМІСТ**

ВСТУП…………………………………………………..………………..........7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ……………………………………………………………………….…….12

1.1. Кар’єрне зростання педагогічних працівників як предмет міждисциплінарного дослідження……………………………..………….………12

1.2. Система управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО…………………………………………………………………………………25

Висновки до розділу 1……………………………………………………….47

РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ…………………………………………………………………..…………48

2.1. Вивчення стану управління кар’єрним зростанням в ЗЗСО …………48

2.2. Діяльність адміністрації ЗЗСО щодо підвищення ефективності управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників……………..……66

Висновки до розділу 2………………………………………………………71

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ……………………………………………………73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………...............76

ДОДАТКИ……………………………………………………………….…..82

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження*.*** У сучасних умовах постійного зростання рівня конкуренції між закладами освіти ключовою складовою успіху стає забезпечення перманентного зростання професійних компетентностей педагогічних працівників як основи надання якісних освітніх послуг. Кожен керівник закладу освіти, що прагне забезпечити ефективне функціонування не лише в короткостроковій, а й в довгостроковій перспективі, повинен постійно впроваджувати заходи, пов’язані з оновленням здобутих знань і підвищенням професійної компетентності підлеглих працівників. Формування та впровадження ефективної стратегії використання й розвитку педагогічних працівників є першочерговим завданням для закладів загальної середньої освіти всіх форм власності.

Постіндустріальне суспільство надає пріоритет індивідуальній відповідальності людини за власне просування і пропонує широкий вибір кар'єрних альтернатив. Для сучасного ринку праці характерне укладання тимчасових контрактів, неповна зайнятість у кількох сферах, непередбаченість трудових переміщень. Моделі кар’єри, народжені попереднім соціальним контекстом, його цінностями і нормами, не дозволяють досягти успіху в таких умовах. Це потребує теоретико-практичного аналізу нового кола проблем, відповідної адаптації методологічних засад теорії управління, розробки нових технологій супроводу кар’єрних процесів.

ХХ ст. загострило проблему особистої самодетермінації в світі необмежених можливостей і невизначених цінностей. Досліджуються зовнішні й внутрішні чинники кар'єрного успіху в різних галузях (В. С. Біскуп, О. О. Богатирьова, В. Ю. Жовнер, О. М. Кокун, І. В. Сингаївська та ін.). Вирішуються проблеми кризового та деструктивного професіогенезу, вивчаються кар’єрні бар’єри (О. М. Васильченко, Ж. П. Вірна, Е. Ф. Зеєр, О. П. Єрмолаєва, В. В. Кириченко, О. В. Рудюк та ін.). Увагу вчених привертає професійна мобільність (Л. С. Пілецька, Н. А. Сургунд, О. В. Симончук, І. М. Тичина), яка постає новим виміром конкурентоспроможності. Для сучасної України дане питання є особливо гострим через непередбаченість і непрогнозованість зовнішніх обставин, в яких відбуваються кар’єрні процеси.

Проте аналіз наукової літератури із проблеми управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти дозволяє стверджувати, що це питання досліджено недостатньо як у теоретичному, так і в практичному аспектах, що обумовлюється низкою протиріч між:

* необхідністю якісного надання ЗЗСО освітніх послуг та недостатньою обізнаністю керівників закладів стосовно управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників;
* реалізацією головних завдань середньої освіти та неготовністю педагогічних працівників ЗЗСО до вмотивованого здійснення просування кар’єрними сходами;
* викликами сьогодення щодо управління ЗЗСО та недостатньою розробленістю механізму мотивації педагогічних кадрів до кар’єрного зростання.

Актуальність проблеми та недостатня її розробленість у науковій літературі зумовили вибір теми дослідження ***«Управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників закладів освіти».***

**Об’єкт дослідження** – процес кар’єрного зростання педагогічних працівників.

**Предмет дослідження** – система управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників в колективах закладів загальної середньої освіти.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні складових системи управління кар’єрним зростанням педагогічних кадрів в умовах ЗЗСО.

Досягнення мети передбачало виконання ряду **завдань**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми, визначити сутність та характерні особливості кар’єри, як способу особистісно-професійного розвитку в умовах постіндустріального суспільства.
2. Розробити й схарактеризувати структуру кар’єрного зростання педагогічних працівників.
3. Виокремити та теоретично обґрунтувати складові системи управління кар’єрним просуванням педагогічних працівників ЗЗСО.
4. З’ясувати сучасний стан управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.
5. Розробити методичні рекомендації щодо оптимізації процесу управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО.

Для досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань використано комплекс ***методів дослідження***:

* *теоретичні:* аналіз наукової літератури з педагогіки, психології, менеджменту для визначення стану дослідженості проблеми; узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду з управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників; синтез, порівняння, систематизація для узагальнення теоретичних підходів щодо управління кар’єрним просуванням педагогічних кадрів ЗЗСО; абстрактно-логічний метод для узагальнення ключових понять, формулювання висновків та рекомендацій;
* *емпіричні*: анкетування, опитування, вивчення шкільної документації для з’ясування сучасного стану досліджуваної проблеми, констатувальний експеримент для виявлення результативності дослідницької роботи;
* *статистичні:*  методи обробки експериментальних даних для якісного і кількісного аналізу емпіричного матеріалу констатувального експерименту.

**База дослідження.** Експериментальне дослідження здійснювалося на базі закладів загальної середньої освіти м. Ніжина Чернігівської області. Зокрема, гімназії №2; 10; 13. Експериментом було охоплено 9 керівників та 30 педагогічних працівника.

**Теоретичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що:

* *розширено* наукові уявлення про сутність, зміст та структуру кар’єрного зростання;
* *поглиблено* уявлення про сутність та складові системи управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти;
* *подальшого розвитку набула* теорія управління через вирішення проблеми побудови дієвого механізму управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що розроблено методику вивчення стану управління кар’єрним зростанням в ЗЗСО та розроблені методичні рекомендації щодо оптимізації процесу управління просуванням педагогічних працівників кар’єрними сходами. Матеріали та результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів освіти у процесі організації управлінської діяльності, керівниками закладів післядипломної педагогічної освіти, методистами районних і міських центрів професійного розвитку педагогічних працівників та керівних кадрів.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на 3 конференціях різного рівня: щорічній науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (м. Ніжин, 2023 р.); вузівській науково-практичній конференції магістрів «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (м. Ніжин, 28 лютого 2023 р.); І Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи» (м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 р. р.)**.**

**Основні положення та результати дослідження висвітлені у 4 публікаціях:** «Мотивація педагогічних працівників закладів освіти як необхідна умова їх кар’єрного зростання» (Вісник студентського наукового товариства : збірник наукових праць студентів / за заг. ред. О. В. Мельничука. Вип. 28. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С.147-149); «Готовність педагогічних працівників до кар’єрного зростання як психолого-педагогічна проблема» (*Педагогічний альманах: збірник праць молодих науковців* / відп. ред. Н. М. Лосєва. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. Вип. 1. С.33-36); «Кар’єрне зростання педагогічних працівників як одна з проблем управління закладом освіти». Матеріали VІІІ вузівської наукової студентської Інтернет-конференції, м. Ніжин, 28 лютого 2023 р. / упоряд. Ю. Г. Новгородська. Ніжин: НДУ ім.М. Гоголя, 2023. С.19-21); «Чинники кар’єрного зростання педагогічних працівників закладів освіти» («Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи». *Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції,* м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 року / За заг. ред. Самойленко О.В.. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С. 328-330).

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки, з них 65 сторінок – основного тексту. Список використаних джерел – 50.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

**1.1. Кар’єрне зростання педагогічних працівників як предмет міждисциплінарного дослідження**

Стабільний розвиток суспільства потребує зростання кількості високоосвічених спеціалістів в освітній галузі. У сьогочасних умовах питання планування кар’єри та її розвитку для фахівців у сфері освіти є актуальними з огляду на доцільність подальшого втілення освітніх перетворень в Україні, що вимагає підготовки кадрового потенціалу. конкурентоспроможного на ринку праці, здатного до мобілізації себе для розв’язання професійних завдань. У науковій літературі просування у професійній сфері позначають терміном «кар'єра».

З метою вичерпного та повного розуміння феномену кар’єри доцільно проаналізувати різні підходи до опанування означеним явищем і уточнити його зміст. Феномен кар’єри перебуває у полі зору виразників багатьох наук, зокрема психологів, економістів, соціологів. До того ж кар’єра виступає одним із провідних понять менеджменту, саме у галузі управління персоналом. З урахуванням потреб теорії та практики кар’єру трактують з різних позицій, зокрема:

* *соціально-психологічний напрямок* – передбачає, що кар’єра віддзеркалює просування працівника в організа­ційній ієрархії, властивості його руху в напрямку здобуття професіоналізму, жаданого ста­тусу й рівня життя, визнання, влади, слави. У контексті даного напрямку кар'єра як показник особистісного професійного життя людини передбачає черговість занять на різних вікових етапах.
* *управлінсько-менеджерський* – характеризується тим, що кар’єра передбачає накопичення та використання людського капіталу протягом професійного життя і визначається як комплекс посад, які працівник обіймає на даний момент (фактична кар’єра), або може обіймати (планова кар’єра);
* *соціально-еконо­мічний* – розглядає кар’єру як «динаміку рівня освіти й кваліфікації працівника протягом трудового життя та посадових пересувань, а також як поведінку, пов'язану з накопиченням і використанням людського капіталу протягом робочого життя» [20; 27].
* *соціологічний напрямок* – розглядає кар’єру в двох аспектах: як самореалізацію індивіда, що виражається в просуванні кар’єрними сходами, досягненні престижного, або перспективного рівня в соціумі та як соціальну технологію, яка направлена на вирішення індивідуальних та організаційних питань соціально-економічного середовища [23].

У сучасних словниках поняття кар’єри розглядається як «швидке, успішне просування у службовій, науковій та іншій діяльності, досягнення слави, вигоди тощо» [9, с. 525]. Фахівці у галузі економіки визначають кар’єру як «процес зміни подій, як активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності». Причому кар’єра у даному тлумаченні постає неоднозначно: з одного боку – це «просування індивіда у соціальному просторі, з іншого – використання набутого найоптимальнішим чином культурного, освітнього, професійного капіталу за умови стрімкої зміни вимог і зростаючої конкуренції у професійній діяльності» [10, с. 348].

У наукових розвідках Л.М. Шимановської-Діанич кар’єра розглядається як «процес професійного, соціально-економічного розвитку людини, який проявляється у її просуненні по сходинках посад, кваліфікацій, статусів, винагороджень і фіксується у певній послідовності позицій, які займає людина на цих сходинках» [33]. Дослідниця визначає два види кар’єри: 1) міжорганізаційна кар’єра, що передбачає розвиток людини і опанування нею соціального середовища; 2) внутріорганізаційна кар’єра, яка характеризується експансією працівника в просторі певної установи.

Л.А Богуш визначає кар’єру як «індивідуальну діяльність людини в професійній сфері, яка пов’язана із специфічним способом життя, що дозволяє індивіду реалізовувати своє професійне покликання, збагачувати особистий досвід, забезпечувати розвиток професійних здібностей і досягати намічених цілей» [7].

В. С. Біскуп акцентує увагу на проблемі погодження потреб особистості в самовираженні з інтересами суспільства в граничному застосуванні трудового потенціалу: осмислення індивідом свого місця в соціальному середовищі на фоні об’єктивно визначених критеріїв, які окреслюють спрямування життєвої активності людини. Виходячи з того, що у кар’єрі переплітаються особисті і суспільні інтереси, критеріями її ефективності виступає задоволеність життєвою ситуацією (тобто, як особистість осягає образ професійного життя та власну роль в ньому) й соціальний успіх [5; 6].

За визначенням Н.А Гури кар’єра представляє собою «процес і результат прогресивного просування особистості, що передбачає мотивовану цілеспрямовану активність стосовно зміни професійних ролей, підвищення власної компетентності та досягнення значущих результатів діяльності» [17]. Успішна кар'єра забезпечує реалізацію професійного потенціалу особистості, допомагає одержати визнання власної самоцінності та значущості для інших.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що науковці розглядають поняття кар’єри у вузькому та широкому значеннях. У першому випадку, кар’єра розглядається з позицій результативності професійної діяльності і розуміється як професійне сходження працівника, його фахове зростання; як процес переходу від одних його рівнів, етапів, ступенів до інших. Тут кар’єра виступає процесом професіоналізації, що характеризується такими етапами, як: вибір професії, оволодіння нею, закріплення професійних позицій, здобуття майстерності. У вузькому ракурсі кар’єра передбачає лише посадове просуван­ня, що визначається оволодінням рівнями і ступенями професійності, досягненням конкретного соціального статусу в професійній діяльності, зайняттям відповідної посади.

Узагальнюючи різні визначення науковців, будемо розглядати кар’єру як одну з форм життєтворчості особистості, комплекс станів, процесів та результатів, які обумовлюють динаміку оволодіння професіоналом соціального простору, зокрема професійного. Кар’єра передбачає не тільки пересування особи у соціальному та професійному просторі, систематичну зміну позицій у ньому, а й використання нею культурного, освітнього, професійного капіталів відповідно змінюваних вимог та зростаючої конкуренції на ринку праці [6.с.223-224].

Одним із показників успішності кар’єри є кар’єрне зростання, що характеризується мірою відпо­відності реальних досягнень на професійному й організаційному рівнях ідеальному, бажа­ному в уявленнях фахівців рівню. Тотожним до даного поняття є дефініція «задоволеність кар’єрою», яка відтворює поєднання ряду чинників:

* специфіка запиту організації щодо професійної компе­тентності фахівця;
* пропорційність пла­нів організації і фахівця, пов’язаних з професійним та кар’єрним зростанням;
* ступінь впевненості фахівця у власному кар’єрному просуванні й бажання удосконалювати свій професійний потен­ціал;
* задоволеність розміром заробітної плати за виконану роботу й оцінкою професійних намагань при переведенні на іншу посаду [36, с.27].

Успішне кар’єрне зростання – це перманентний безперервний процес, який прогресує разом з людиною, змінюється з урахуванням того, як еволюціонує особистість через підвищення кваліфікації та удосконалення професійних компетентностей, посадове просування, перегляд життєвих цінностей, досягнення певного віку.

Ряд науковців визначає досліджуваний феномен як «запланований, постійний та довготривалий процес співпраці двох сторін – працівника та підприємства, який направлений на вдосконалення компетентностей, трудового потенціалу, здібностей, навичок і професіональних якостей працівника з урахуванням його життєвих цінностей» [1].

На переконання В. Савельєвої та О. Єськова, «управління кар’єрним зростанням персоналу – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення нею професійного досвіду і його раціонального використання як на користь співробітника, так і на користь організації» [37].

Отже, *кар’єрне зростання* будемо розглядати як спосіб професійного розвитку персоналу та просування його за ієрархічною структурою організації. Задоволеність працівника своєю професійною діяльністю підвищується у тому випадку, коли вони усвідомлюють, що керівник зацікавлений у їхньому індивідуальному кар’єрному зростанні.

Важливими для нашого дослідження є положення теорії успішної кар’єри Д. Сьюпера, у якій зазначається, що кар’єрні досягнення працівника залежать від його здатності до самовизначення, від індивіду­ально-психологічних особливостей, способу життя, стосунків з оточенням. Це в свою чергу віддзеркалюється на специфіці кар’єри (стабільна, зви­чайна, нестабільна, з чисельними спробами) й кар’єрному зростанні [50].

Ми погоджуємося з думкою М. Дєліні, що успішна кар’єра, а отже й кар’єрне зростання, визначається професійною «Я-концепцією», баченням свого «Я» в професії, індивідуальними мотивами професійного зростання за фахом [18, с.95-96]. За переконаннями вченого, об’єктивною ознакою успішності кар’єри є саме кар’єрне зростання фахівця, що ескортується отриманням вищої заробітної плати, нового статусу, визнанням і повагою в професійному колективі й організаційному середовищі.

Кар’єрне зростання розглядається науковцями як багатоаспектний феномен, складовими якого виступають: цільовий (телеологічний), креативно-праксіологічний, професійно-змістовий, організаційно-синергетичний та результативно-кумулятивний компоненти (рис.1.1).

*Рис. 1.1. Структура кар’єрного зростання працівника*

Перший компонент – ***цільовий (телеологічний) -***  кар’єрного процесу передбачає, що кар’єра є активною, діяльнісною складовою людського життя, яка формується і здійснюється шляхом визначення особистістю цілей, планів, орієнтирів, етапних і фінальних задумів. Крім уявлень людини про своє майбутнє, долучаються ще й інші складники: мрії, фантазії, які являють собою бажану, але не обов’язкову картину майбутнього; переживання й хвилювання, передчуття неприємних подій, які, ймовірно, можуть статися у житті кожного і яким, наскільки це ймовірно, потрібно уникнути [6, c. 223].

Визначення цілей, моделювання планів, визначення орієнтирів – це складові свідомості, які характеризуються динамічністю, тобто змінністю протягом людського життя, з урахуванням як набутого досвіду, так і перспектив майбутнього. Звідси слідує, що не обов’язково відразу ставити перед собою всі цілі, яких можливо досягнути на своєму життєвому шляху. Зазвичай кожен з нас здійснює корекцію та уточнення своїх прагнень, враховуючи мінливість реальних ситуацій, зовнішніх умов, власного досвіду.

***Креативно-праксеологічний компонент*** кар’єри визначається тим, що досягнення поставлених цілей та заздалегідь спроектованих заходів здійснюється шляхом активної, творчої, чітко організованої діяльності особистості. Кар’єра виступає як постійний процес реалізації визначених особистісних стратегій, тактик, заходів, спрямованих на досягнення бажаного результату. До основних праксеологічних прагнень людини належать: прагнення до змісту, поривання до переборення труднощів, бажання розвиватися, вмотивованість, здатність до рефлексії. Саме кар’єрний процес здатен їх активізувати, оскільки він потребує цілеспрямованої діяльності щодо трансформації та перемін особистісних якостей та оточуючого середовища шляхом освоєння обширного кола результативних кар’єрних стратегій, маневрів та методів. Даний компонент включає в себе вибір і втілення суб’єктами кар’єри результативних та активних кроків і практико-орієнтованих методів, які в сукупності забезпечують успішну реалізацію поставлених цілей і завдань [6, с.2128].

***Професійно-змістовий компонент*** характеризується сукупністю належних для здійснення трудових завдань, знань, умінь, навичок, цінностей, одержаних особистістю упродовж навчання та у процесі виконання конкретної діяльності. Це забезпечує втілення кар’єрних цілей, просування фахівця щаблями професійної, соціальної, адміністративної, майнової ієрархії. У цілому, сформованість професіоналізму є сталою особливістю людини сучасної цивілізації, яка пов’язана із її особистісною залученістю до активного суспільного життя. Разом з тим, досягнутий рівень професійної майстерності – це тільки початкова можливість до висхідної мобільності, слушний шанс інтегруватись у професійний простір нового типу. Оволодіння сучасним працівником фаховою компетентністю нероздільно пов’язане з розвитком кар’єрної компетентності. Даний феномен розглядається науковцями як «інтегральна характеристика суб’єкта кар’єри, що визначає його здатність вирішувати типові та нестандартні професійні та позапрофесійні завдання, які виникають у виробничих, життєвих, комунікативних ситуаціях на основі кар’єрних компетенцій як узагальнених, ідеалізованих вимог щодо кінцевого результату освітньої та підготовчої діяльності, сформульовані «ззовні (ринком праці чи соціокультурним середовищем)» [4].

Ефективність сходження фахівця щаблями соціальної ієрархії, окрім об’єктивно-стратифікаційних параметрів соціального середовища та якісних показників рівня сформованості професійно важливих якостей, визначається вмінням конструктивно підходити до оцінювання специфіки кар’єрного часопростору, брати до уваги закономірно існуючі зв’язки на ринку праці, швидкі зміни у власній щоденній професійній діяльності, враховувати об’єктивні бар’єри та суб’єктивні вподобання у різних частинах суспільного виробництва [6, с.223].

***Організаційно-синергетичний компонент*** визначається тим, що кар’єра зумовлюється сукупністю різноспрямованих шляхів розвитку. Для втілення кар’єри велику роль відіграють як індивідуальні особливості, так і зовнішньо впорядковані чинники та умови. Ураховуючи це, кар’єрний процес розглядається як соціально зорієнтована, організаційно упорядкована траєкторія руху особистості в системі координат соціального простору. Особливим видом соціального простору є кар’єрний, що представляє собою ієрархію посадових, професійно-кваліфікаційних, формальних і неформально-рольових статусів; комплекс посад в організаційній структурі, які забезпечують сприятливі умови для втілення професійного досвіду спеціаліста.

Даний компонент об’єднує в собі прагнення особистості до самореалізації та комплекс умов, які характеризуються об’єктивністю, незалежністю від конкретних носіїв кар’єри та сприяють чи перешкоджають у досягненні цілей. Отже, в основі організаційно-синергетичного компоненту знаходиться адекватна, цілеспрямована діяльність, що передбачає створення сприятливого кар’єрного простору як самими носіями кар’єри, так і самою організацією [6, с. 224].

***Результативно-кумулятивний компонент*** розглядається як підсумковий і в той же час як перехідний етап у процесі кар’єрного розвитку особистості. За змістом він відтворює набір досягнутих цілей та значущих переходів, які були реалізовані особистістю у професійному і приватному житті. Результати кар’єри при цьому виступають як динамічні змінні, оскільки певне досягнення або виробляє інші здобутки, або визначається історичним часом. Даний компонент характеризується подвійною природою – внутрішньою (суб’єктивно-осмисленою стороною) та зовнішньою, об’єктивною (спостережуваною). Перша передбачає зміни в соціальному статусі, розширенням матеріальної винагороди, професійним та посадовим зростанням, поширенням сфери ділового впливу. Друга складова результативності кар’єри передбачає сумарне примноження різних видів капіталу (соціального, культурного, людського, монетарного), що спрямовується людиною на задоволення різних потреб (як базових, вітальних, так і у самозростанні та самоактуалізації), на одержання цінного досвіду, який є підґрунтям для наступних переміщень, на закріплення особистісного соціального самопочуття [6, c. 224].

У контексті нашого дослідження вагоме значення відіграє аналіз різноманітних підходів щодо типології кар’єрного зростання. Згідно класифікації Д. Сьюпера, за основу якої взято критерій стабільності кар'єри, досліджуваний феномен поділяється на чотири види:

1. *Стабільна кар'єра* – передбачає просування особистості по кар’єрній щаблині, навчання упродовж життя, відпрацювання умінь та навичок у реальній професійній діяльності.

2. *Звичайна кар'єра* – визначається тим, що співпадає з чітко визначеними етапами життєвого шляху людини, включаючи кризи.

3. *Нестабільна кар'єра* – передбачає наявність двох або більше спроб, при цьому модифікація професійної діяльності здійснюється після відповідного терміну незмінної роботи в попередній професійній сфері.

4. *Кар'єра з множинними пробами* – визначається змінами професійних орієнтацій протягом всього життя [50].

Характеристика типу кар'єри здійснюється з урахуванням наступних ознак: послідовність, частота і тривалість обраної професійної діяльності, досягнутий рівень професійної майстерності. Індивідуальна своєрідність кожного типу професійної кар'єри обумовлюється особистими особливостями людини.

Ряд вітчизняних науковців виділяє такі типи кар’єрного зростання, як: вертикальний та горизонтальний.

*Вертикальний тип* передбачає пересування фахівця з нижчої посади на вищу в орга­нізаційній ієрархії, що супроводжується зростанням професійних можливостей і переваг, успіхом та визнанням у колективі, більш високим рівнем заробітної плати. Разом з підвищенням на посаді зростає і рівень відповідальності як за свої дії, так і за результативність діяльності своїх підлеглих. Кар’єрне зростання вертикальне потребує від фахівця систематичної підтримки свого статусу та авторитету, створення власного позитивного іміджу; може супроводжуватись професійним вигорянням в результаті надмірної відповідальності та перевантаження.

За часом реалізації вертикальна (посадова) кар’єра поділяється на три види:

* нормальна кар’єра характеризується поступовим рухом людини до вершини посадової ієрархії, що супроводжується безупинним розвитком її професійних здібностей. Тривалість цієї кар’єри визначається тривалістю активної трудової діяльності людини.
* швидкоплинна кар’єра визначається швидким переходом на нове місце роботи та підвищенням на посаді. Нескінченні переходи на нову роботу створюють для людини незручності, не сприяють стабільності та постійній адаптації до вимог діяльності.
* повільна кар’єра передбачає перебування людини на одній посаді в 1,5-2 рази довше, ніж при нормальній кар’єрі.

*Горизонталь­ний* *тип* кар’єри ґрунтується на переміщенні в іншу функціональну область діяльності, або на реалізацію певної службової ролі на щаблі, де відсутнє жорстке формальне закріплення в організаційній структурі. В основі даного типу кар’єри лежить здатність молодого фахівця усвідомлювати необхідність у розширенні знань, накопиченні досвіду, формуванні власної компетентно­сті. Він орієнтований на професійне вдоско­налення у рамках виокремлених професійних функцій за конкретною посадою [40]. У деяких випадках горизонтальне кар’єрне зростання передбачає розширення або ускладнення завдань на попередньому щаблі, що супроводжується адекватною зміною винагороди. Горизонтальний розвиток є актуальним у науковій та творчій діяльності, в яких перш за все визнається саме особистий професіоналізм людини.

Кар’єрне зростання горизонтальне застосовується в першу чергу до людей, які потребують багатосторонньої кваліфікації, і реалізується у формі ротації. Розрізняють такі види ротації:

˗ *переміщення* – базується на виконанні досвідченим працівником попередніх обов’язків на новому місці в конкретному підрозділі. Воно застосовується у випадку надзвичайної важливості зміцнення ділянки, усунення конфлікту.

˗ *перестановка* – передбачає одержання нових обов’язків на тому ж рівні управління, але в іншому підрозділі і розглядається як форма підвищення кваліфікації;

˗ *«карусель»* - характеризується тимчасовим переходом працівника у рамках організації на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходиться здійснювати функції, які набагато відрізняються від попередніх.

У межах горизонтального типу кар’єри вік може бути серйозною завадою для подальшого зростання через те, що швидкість виникнення нових технологій частіше за все випереджає швидкість адаптації до них людини. Молоді ж фахівці набагато швидше здатні орієнтуватися в них, що в свою чергу послабляє цінність суто горизонтального розвитку в багатьох сферах, які стрімко розвиваються.

У наукових розвідках вітчизняних учених зустрічається поділ кар’єрного зростання на внутрішньо організаційний й зовнішньо організаційний типи. Зокрема, *внутрішньо організаційний тип* передбачає проходження фахівцем усіх етапів професійного розвитку (нав­чання, призначення на посаду, професійне зростання, забезпечення розвитку здібностей відповідних фаху, вихід на пенсію) в межах однієї організації. Визначений тип кар’єрного зростання може бути спеціалізованим й неспеціалізованим. Спеціалізований варіант ґрунтується на максимальній концентрації фахівців щодо просування й зростання згідно конкретної професійної функції, на спеціалізації в рамках конкрет­ної галузі діяльності. Неспеціалізований тип передбачає просування фахівця відповідно різних профе­сійних функцій у рамках конкретної галузі й на різних ділянках роботи, що забезпечує цілісне уявлення про організаційний потенціал і своє значення у його примноженні [36, с.14].

*Кар’єрне зростання внутрішньо організаційне* полягає в тому, що конкретний працівник в ході своєї професійної діяльності оволодіває усіма стадіями розвитку: навчання, влаштування на роботу, професійний ріст, формування індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію. Просування фахівця визначеними щаблями має здійснюватися послідовно в стінах однієї організації. Даний тип кар’єрного зростання може бути спеціалізованим і неспеціалізованим [49].

За характером змін, що відбуваються з працівником, вирізняють такі типи кар’єрне зростання:

* «ситуаційна кар’єра» підпорядковується конкретній ситуації, окремо взятому випадку;
* «залежна кар’єра» передбачає залежність від стосунків особи, яка ухвалює рішення щодо кар’єри працівника;
* «власноручна кар’єра» характеризується високим рівнем професіоналізму;
* «кар’єра від розвитку об'єкта» обумовлюється здібностями працівника щодо перетворення об'єкта праці;
* «кар’єра по трупах» (кар'єризм у негативному розумінні) визначається тим, що працівник для отримання бажаної посади у як найкоротший шлях не зупиниться ні перед чим;
* «системна кар’єра» ґрунтується на взаємозв'язках різних складових кар'єри і спрямована на закладення фундаменту для планування кар’єри [11].

Основною ознакою наступної класифікації є можливість реалізації кар’єри, яка передбачає поділ її на два види: *потенційна* (особистісно спланована, дійсна) кар’єра визначається тим, що людина особисто проектує свій професійний та життєвий шлях з урахуванням своїх потреб, можливостей, здібностей, цілей; *реальна* (втілена, досягнута) кар’єра обумовлюється тим, що людина встигла реалізувати протягом конкретного періоду часу, у чітко виокремленому виді діяльності, в конкретній організації [11].

Вітчизняні науковці В. Паржницький, О. Савенко виокремлюють приховане та ступінчасте кар’єрне зростання. *Кар’єрне зростання приховане* – тип, який не викликає сумнівів в оточуючих. Цей вид досяжний не широкому колу працівників, які переважно мають ділові зв’язки за межами організації. Це можуть бути зустрічі з працівником, про які усвідомлено не повідомляється іншим співробітникам; наради формального і неформального характеру; отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації; відверті розмови, вагомі доручення адміністрації тощо. Не зважаючи на те, що такий співробітник може займати рядову посаду в конкретному підрозділі організації, однак рівень його заробітної плати суттєво перевищує винагороду за роботу на посаді.

*Кар’єрне зростання ступінчасте* – поєднує в собі складові горизонтального та вертикального кар’єрного зростання. Просування працівника кар’єрними сходинками відбувається шляхом почергового вертикального зростання з горизонтальним, що забезпечує значний ефект. Такий вид трапляється дуже часто і може набувати як внутрішньо організаційні, так і форми зростання в різноманітних організаціях [30].

Отже, *кар’єрне зростання* – це процес поетапного просування кар’єрними сходами до реалізації мети з урахуванням «людського фактору» (тобто, відповідно закономірностей розвитку особистості, особливостей психіки і т і.). Перед тим, як планувати кар’єру, потрібно з’ясувати розуміння працівником сутності та змісту кар’єрного зростання, його ставлення до цього процесу. Адже неможливо спроектувати власний професійний та кар’єрний шлях, прагнути до мети, не володіючи знаннями та уміннями щодо використання доцільних методів та засобів для реалізації цього процесу. Також потрібно володіти достатньою інформацією про рівень власної мотивації, який залежить від стимулювання працівника до здійснення трудових завдань через активізацію його вольової сфери.

**1.2. Система управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО**

Для того, щоб підвищити результативність діяльності педагогічних працівників в ЗЗСО, необхідно змоделювати комплексну систему управління кар’єрним процесом. Дана проблема розглядається в контексті декількох підходів.

*Комплексний підхід* визначається потребою врахування впливу на процес формування та управління кар’єрою різних факторів, які тісно взаємопов’язані з психофізіологічними, психічними, соціально-демографічними особливостями людини, з позаорганізаційними та організаційними складовими мікросередовища. Значний вплив на цей процес здійснюють також фактори макросередовища (особливості економічної та політичної обстановки в країні, законодавчо-правова база, соціально-культурне середовище). В рамках даного підходу управління кар’єрою спрямовується на мобілізацію рушійних сил кар’єрного розвитку, потреб, цінностей і спонуки розвитку людини; на формування у неї уявлень про траєкторію кар’єри. До того ж, в центрі уваги керівника щодо управління кар’єрою мають перебувати і процедури кар’єрного процесу:

* розвитку (механізми соціалізації, наставництва тощо),
* відбору (оцінювання, суперництво),
* просунення (сертифікація, ротація) і інші [45].

Моделювання системи управління кар’єрою має ґрунтуватися на закономірностях кар’єрного зростання, що обумовлюються віком людини, стажем її діяльності в закладі і на відповідній посаді. Усвідомлення такого стандарту періодизації кар’єри дасть можливість не тільки розсудливо застосовувати строки підйому особистої активності, разом з тим передбачати кризові періоди. Звідси випливає, що управління кар’єрою має базуватися на *антикризовому підході*, випереджати появу або послаблювати проходження криз, які взаємопов’язані з суперечностями, що з’являються між можливостями людини, які підвищуються, і вимогами колишньої посади, з різними періодами кар’єри, криз загального розвитку людини.

Основою *стратегічного підходу* щодо управління кар’єрою вважається скерованість у майбутнє, спрямування на тривалі перспективи та цілі; існування в закладі освіти ціннісної установки, яка б окреслювала черговість і суть рішень з розвитку персоналу, а також забезпечувала б зв'язок з різними сферами діяльності організації. Даний підхід передбачає розробку «кар’єрної стратегії», що представляє собою «пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей» [46].

Розробка стратегії управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників надає закладу освіти змогу сформувати значущий та потрібний для нього кадровий потенціал, орієнтує на доцільну трудову діяльність та презентує альтернативні варіанти надання послуг згідно потреб здобувачів. Дана стратегія забезпечує гнучке налаштування та вчасні зміни в закладі, за умови виникнення ситуацій, які мають лише один варіант розв’язку – це кардинальні зміни. Завдяки стратегії управління заклад освіти має можливість забезпечити собі місце на ринку освітніх послуг, завдяки реалізації заздалегідь визначених цілей. З урахуванням усього вищезазначеного формування стратегічних цілей в управлінні кар’єрним зростанням педагогічних працівників повинно здійснюватися при сприянні організаційного оточення, з урахуванням специфіки та тенденцій росту й розвитку ринку освітніх послуг та дії різних чинників зовнішнього середовища. До того ж, управління кар’єрою як стратегією, має здійснюватися з опорою на конкретні елементи системи управління персоналом. В тому числі, набір, відбір і найм можуть здійснюватися за «принципом піраміди». Підґрунтя піраміди організаційної структури формується зовнішніми джерелами робочої сили (заповнюються посади, які не потребують високої кваліфікації і глибоких знань специфіки організації). Внутрішній ринок робочої сили, система здійснюваного за планом розвитку персоналу в організаційному просторі сприяють заповненню вакансій, які перебувають зверху організаційної піраміди.

Керівництво кар’єрою потребує використання певних ресурсів. Звідси, провідною його характеристикою повинна бути ефективність, яка базується на доцільності і планомірності. З урахуванням цього, управління кар’єрою має ґрунтуватися на *програмно-цільовому підході*. Водночас, в основі кожної кар’єри, розвитку і пересування людини у соціумі лежить її унікальність, неповторна життєва ситуація. Це все має бути відображено в проектному підході до управління індивідуальною кар’єрою кожного педагогічного працівника закладу освіти [45].

У сучасних умовах основна мета процесу управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників полягає у забезпеченні сприятливих умов для формування та розвитку кадрового потенціалу. Це передбачає прагнення кожного працівника удосконалювати свої уміння та ресурси задля того, щоб у майбутньому оптимально застосовувати свій потенціал, тим самим впливаючи на розвиток закладу освіти та досягнення поставлених цілей. Загальною стратегією закладу освіти повинен бути набір персоналу з наступним його просуванням. Якщо заклад освіти спрямовує свої зусилля на розвиток свого персоналу, оволодіння новим, цікавим та залучає до активностей, колектив це відчуває та прагне досягнути ефективності у своїй професійній діяльності [13].

Процес управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників виступає системним явищем, що включає в себе взаємозалежні між собою цілі, функції, принципи, структуру і кадрове забезпечення. Серед значущих ***цілей*** системи управління кар’єрним процесом на рівні закладу освіти науковці виділяють наступні [41, с. 156-157]:

− координування інтересів закладу та особистих інтересів працівників (в тому числі їх професійного розвитку і кар’єрного просування);

− формування, розвиток та доцільне застосування професійного потенціалу кожного співробітника й організації в цілому;

− дотримання спадковості науково-професійного досвіду і культури в закладі;.

− забезпечення взаєморозуміння між закладом освіти і педагогічними працівниками з питань їх розвитку і просування;

− вироблення сприятливих умов, що забезпечують розвиток і просування персоналу в рамках організаційного простору закладу.

Система управління кар’єрним процесом реалізується в освітньому закладі з урахуванням наступних функцій [35, с. 249-251]:

− вивчення проблем щодо виявленням потреб в наукових та управлінських кадрах, їх професійного та кар’єрного розвитку;

− прогнозування пересування кадрів на провідних керівних посадах організації;

− планування професійного розвитку, заходів щодо оцінювання та посадового переміщення працівників;

− реалізація процесів навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання, адаптації, вибір претендентів на заміщення вакансій;

− активізація кар’єрних поривань педагогічних працівників, забезпечення комфортних умов для самоменеджменту кар’єрою:

− координування проходження кар’єрних процесів, запобігання кризовим явищам та їх профілактика;

− регулювання дій певних складових системи управління кар’єрою в організації;

− здійснення контролю за реалізацією функцій, оцінювання успішності управління кар’єрним процесом в закладі на основі чітко визначеної системи показників [13].

Управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО повинно здійснюватися з урахуванням наступних принципів:

* *справедливості і доступності* – визначається тим, що усім педагогічним працівникам надаються рівні можливості щодо участі в програмах кар’єрного розвитку;
* *відповідальності –* закріплення за конкретними працівниками обов’язків і завдань, які стосуються кар’єрного розвитку й удосконалення кадрового потенціалу;
* *посадового і професійного просування працівників –* здійснюється на засадах застосування теоретично обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і забезпечення умов для безперервного кар'єрного росту;
* *результативності та ефективності –* полягає в тому, що управління кар’єрним зростанням здійснюється з опорою на конкретні результати;
* *забезпеченості – х*арактеризується методичним, правовим, інформаційним та технічним забезпеченням;
* *науковості –* полягає у застосуванні сучасних, ефективних, спрямованих на конкретні досягнення, методів кар’єрного розвитку та удосконалення кадрового потенціалу;
* *системності –* виявляється в комплексному розв’язанні проблем кар’єрного розвитку;

– *безперервності –* передбачає систематичну організацію заходів з кар’єрного розвитку;

* *специфічності –* виявляється у дотриманні індивідуального підходу щодо поліпшення та розвитку кар’єрного потенціалу кожного співробітника;
* *прозорості здійснюваних процедур і заходів* щодо кар’єрного розвитку, відкритості комунікативних процесів з працівниками [12, с.159].

Дотримання визначених принципів при управлінні кар’єрним зростанням педагогічних працівників забезпечить формування шляхів нагромадження та розвитку кадрового потенціалу як єдиного цілого.

Розв’язання питання щодо структури та кадрів управління кар’єрою передбачає такі аспекти: 1) суб’єктами управління виступають самі працівники, та керівники. Тобто, головна діюча особа – це лінійні керівники всіх рівнів, кожен з яких одночасно є суб’єктом управління власною кар’єрою і кар’єрою підлеглих; 2) структура управління кар’єрою має бути невіддільним компонентом системи керівництва персоналом. Здобування цілей, завдань і реалізація функцій щодо управління кар’єрою будуть рівноцінно ділитися і на лінійних керівників, і на фахівців з питань управління персоналом. За таких умов керівник повинен координувати, консультувати, знижувати ступінь суб’єктивізму при ухваленні рішень щодо посадових та інших переміщень.

Об’єднання інтересів конкретного працівника і закладу освіти досягається шляхом розробки плану особистої кар’єри, а також розробкою проектів та плануванням посадової структури і посадового пересування в закладі. Процес управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників здійснюється в декілька етапів (рис.2.1) [13].

*Рис.2.1. Етапи процесу управління кар’єрним зростанням*

1. *Планування кар’єри співробітника* – передбачає визначення мети, якої педагогічний працівник бажає досягти у процесі професійної діяльності. Провідне завдання планування кар’єри полягає в об’єднанні цілей, інтересів, виокремленні критеріїв просування та оцінювання існуючого кар’єрного потенціалу. Даний процес розпочинається з прийняття працівника на роботу. Потім керівник має визначити перспективи його професійного й особистісного розвитку в закладі, роль і його місце в організаційній структурі, реальні можливості та напрями й шляхи кар’єрного зростання.

Процес розробки плану кар’єрного зростання здійснюється в три етапи: підготовчий етап, етап моделювання та реалізації. Планування процесу просування кар’єрними сходами здійснюється з урахуванням актуальних потреб закладу освіти та дійсних цілей, можливостей співробітників. При цьому важливо уникнути передбачення педагогічним працівником кінця кар’єрного шляху. Педагогові важливо усвідомити, що кар’єра – це постійний рух до інноваційних цілей у соціально-економічних умовах, що постійно змінюються. Керівник має розуміти, що планування кар’єри доцільно здійснювати з метою забезпечення кадрового резерву, можливого заміщення посад та вакансій, що можуть з’явитися в найближчому майбутньому.

Поступово здійснюється перехід до осмислення сутності поняття кар’єри, як творчого процесу, управління яким обумовлює не просто життя людини, але й успішність управлінської діяльності закладом освіти. Співучасть керівника в процесі планування кар'єрним зростанням дає можливість не тільки встановити, чи відповідає реальність кар'єрним очікуванням працівника, але й спонукати керівника до співпраці з працівником щодо його кар’єрного просування на початку професійної діяльності і водночас заручитись його підтримкою.

Нам імпонує думка В. Біскуп про те, що в результаті управління кар’єрним зростанням працівник зможе одержати більш високу насолоду від роботи в організації, активізувати рівень своєї конкурентоспроможності, а заклад – здобути більш вмотивованих співробітників, які прагнутимуть пов’язати своє життя з улюбленою працею, що дозволить удосконалити продуктивність праці і скоротити плинність персоналу [6].

2. *Розробка плану індивідуального розвитку кар’єри працівника* – визначається реєстр тих посадових позицій, які співробітник може зайняти у ході просування кар’єрними сходами. На даному етапі здійснюється порівняння інтелектуального, лідерського, креативного потенціалу співробітника та освітньо-кваліфікаційних вимог, що висуваються керівником до конкретної посади з урахуванням індивідуальних особливостей кожного співробітника. До розробки кар’єрного плану залучаються безпосередні керівники педагогічних працівників.

Управління кар’єрним зростанням повинно мати інформаційно-аналітичне забезпечення (інформація про рівень кар’єрної компетентності, кар’єрної гнучкості, кар’єрного інсайту та відповідності персоналу займаній посаді), що допомагає керівникові разом з педагогічним працівником скласти кар’єрограму. Кар’єрограма представляє собою «модель кар'єри й містить у собі маршрут професійно-посадових переміщень працівника, що зображується в графічній формі, напрямок й етапи його професійної кар'єри, орієнтовні строки переходу на відповідні щаблі, а також конкретні кваліфікаційні вимоги, необхідні для роботи на тій чи іншій посаді» [21]. Можливі наступні варіанти кар’єрних переміщень:

1) динаміка руху за посадою з розширенням або скороченням кола обов’язків і прав;

2) удосконалення рівня професійної кваліфікації, що ескортується дорученням більш важливіших завдань, зростанням оплати праці, але зі збереженням посади;

3) заміна комплексу завдань та виконуваних обов’язків без пересування по посаді і росту оплати праці, тобто ротація.

Розробляючи кар’єрограму, керівник має познайомити працівника з реальними шляхами його професійного розвитку та просування кар’єрними сходами, а також з ієрархічною структурою ЗЗСО. Працівник у свою чергу має окреслити власні професійні інтереси й заходи щодо їхньої реалізації, скерованість посадового переміщення. Наступним кроком є погодження усіх даних з керівником, перевірка реальності розвитку кар'єри.

3. *Реалізація плану розвитку кар’єри* виявляється в ротації за посадами та підрозділами закладу, проходженні різного виду стажувань та організації наставництва (коучинг). На цьому етапі доцільно постійно здійснювати кількісне та якісне оцінювання результатів роботи. Педагогічний працівник повинен не тільки систематично отримувати нові знання та навички, але й здійснювати успішний їх вибір та впровадження у своїй щоденній роботі.

4. *Оцінка ефективності управління діловою кар’єрою співробітника* проводиться з опорою на використання системи таких показників:

− підвищення дієвості управління освітнім закладом, що ґрунтується на показниках досягнення цілей ЗЗСО, що визначені його нормативною базою, концепціями розвитку закладу освіти тощо);

− зміцнення результативності праці;

− уникнення плинності кадрів;

− відповідність чисельності працівників, прийнятих на провідні посади ззовні, та тих, хто був призначений на такі із внутрішнього кадрового резерву освітнього закладу;

− чисельність нових наукових та освітніх проектів (або динаміка підвищення даного показника) як фактор забезпечення інноваційного середовища в ЗЗСО [13] .

У рамках цього етапу доцільно використати такі методи, як: віддзеркалення умов, вимог до розвитку працівника в посадових інструкціях, відповідних статутах; запровадження корпоративної культури, яка б забезпечувала мотивацію до кар’єри як самовираження в межах освітньої установи; матеріальне і моральне стимулювання кар’єрного розвитку. Це дасть можливість застосовувати механізми управління кар’єрою як комплексний засіб впливу.

Невиникає потреби доводити тойфакт, що будь-які внутрішні особистісні стремління працівника до підвищення власного професійного рівня можуть так і залишитися без належної підтримки зі сторони керівництва. Якщо педагогічна діяльність в достатній мірі не стимульована, індивідуальні чи колективні досягнення залишаються не поміченими керівництвом, то ефективність праці у подальшому значно знижується. Відповідно, якщо заклад освіти зацікавлений в отриманні високоякісних професіоналів, адміністрації необхідно застосовувати всі можливі форми і методи впливу на розвиток професійних здібностей працівників, стимулюючи їх до кар’єрного зростання.

Проаналізуємо існуючі форми та методи управління кар'єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО. Професійна кар'єра педагога неможлива без систематичного навчання. Процес здобуття нових знань, оволодіння новими уміннями й навичками може реалізовуватися працівником як самостійно, так і у процесі реалізації стратегічних програм професійного розвитку колективу закладу.

Враховуючи ефективність усіх форм професійного навчання педагогів у процесі їх кар'єрного зростання, виділимо ті з них, які забезпечують працівників не лише новими знання й уміннями, але й документально підтверджують відповідне навчання. Воно є потрібним під час проходження працівником атестації, а також засвідчують його професійну активність у міжатестаційний період. До таких форм можна віднести:

- участь працівників у конференціях, семінарах, вебінарах, тренінгах, що підтверджується видачою відповідного сертифікату;

- проходження курсів підвищення кваліфікації (на базі і поза закладом) / стажувань;

- здобуття профільної освіти / наукового ступеню за наявності відповідного диплому.

*Тренінги професійних і управлінських навичок* мають практичний аспект навчання, що забезпечує набуття відповідних умінь та навичок через участь у групових дискусіях, менеджмент-тренінгах. ділових, рольових та імітаційних іграх; розв’язання практичних ситуацій. Основними перевагами даного методу є [12]:

* формування та розвиток конкретних компетенцій;
* застосування здобутих знань, умінь та навичок на практиці;
* актуальність та соціальна значущість отриманих знань;
* зростання мотивації працівників під час участі в тренінгу.

Разом з тим дана форма має певні недоліки: є необхідність щодо залучення сторонніх осіб для розробки програм тренінгу та здійснення після тренінгової підтримки, зміцнення та посилення ефектів.

*Групові дискусії* передбачають спільне обговорення питань та групове розв’язання проблем. Серед переваг методу можна назвати те, що кожен учасник може презентувати свої власні ідеї та шляхи вирішення окремих проблем, одержати зворотній зв'язок від інших членів групи. Тим самим поліпшується рівень згуртованості колективу. До недоліків можна віднести виникнення соціальних бар’єрів.

*Кейс-метод* характеризується вивченням і обговоренням ситуацій, що моделюють конкретні аспекти з реальної професійної діяльності педагогічних працівників. Переваги даного методу полягають в наступному:

* обрана проблема досліджується з різних сторін;
* максимальне висвітлення реально існуючих проблем професійної діяльності;
* проектування рішень ситуацій;
* діагностика готовності працівників вирішувати ті чи інші проблемні ситуації;
* забезпечення інформацією для відбору співробітників на вакантні посади.

Недоліки проявляються в тому, що для розв’язання ситуації може бути залучена невелика кількість працівників [12].

Вагоме значення для кар’єрного зростання педагогічних працівників мають курси підвищення кваліфікації лише в тому випадку, коли в працівника є впевненість, що він не буде скороченим і будуть створені сприятливі умови для просування кар'єрними сходами. Основними цілями підвищення кваліфікації працівниками є:

− забезпечення умов для результативного розв’язання нових комплексних завдань;

− зростання інноваційного потенціалу працівників;

− підготовка до горизонтального чи вертикального просування;

− набуття вищої категорії чи звання;

* оволодіння інноваційними технологіями та адаптація до них;

− здобуття знань, що виходять за межі існуючої посади;

− здобуття навичок прийняття альтернативних рішень;

− мотивування до подальшого навчання [38, с.194–197].

Кожному педагогічному працівнику надається право самостійно обирати форми професійного навчання відповідно особистих життєвих орієнтирів, переконань та інтелектуальних здібностей, а також організаційно-методичних заходів закладу, що забезпечують управління кар'єрним зростанням працівників.

Реалізація вищеозначених форм управління кар'єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО не буде результативною без використання доцільних ***методів управління*** цим процесом.

До *організаційно-розпорядчих* методів управління діловою кар'єрою працівника можна віднести: план-графік атестації; програму курсів підвищення кваліфікації; накази адміністрації щодо призначення на посади; штатний розпис. Дані методи визначаються як адміністративні, оскільки їх застосування ініціюється керівником закладу освіти як комплекс організаційно-методичних заходів, що є обов'язковими для виконання всіма учасниками трудового колективу. Не виконання чи порушення працівниками певних розпоряджень адміністрації щодо управління професійною кар'єрою супроводжується притягненням їх до адміністративної відповідальності. Разом з тим, вчасне і якісне їх виконання є гарантією успішного професійного зростання членів педагогічного колективу.

Заслуговує на увагу в контексті нашого дослідження *метод «стресове інтерв'ю»*. Суть його полягає в тому, що з працівником ведеться кадрова співбесіда в досить твердій манері й щільному режимі, ставляться провокаційні питання, пропонується розв’язання проблемних (стресових) ситуацій, які в майбутньому можуть траплятися під час його роботи на певній посаді.

Т. Перегудова трактує стрес-інтерв’ю як «специфічний метод підбору персоналу, що характеризується нестандартністю проведення співбесіди, значним розумовим і психічним навантаженням для претендентів й спрямований на визначення рівня стресостійкості, логічності мислення, швидкості реагування на змінення ситуації у кандидата» [31].

У ході проведення стрес-інтерв’ю керівник маніпулює поведінкою співрозмовника для того, щоб перевірити рівень стресостійкості фахівця, оцінити його вміння діяти в реальних конфліктних ситуаціях, що можуть виникнути в педагогічній діяльності [26].

Друга група – *методи стимулювання працівників* – є найбільш ефективними, їх застосування адміністрацією закладу освіти надає можливість педагогічним працівникам досягти основної мети професійної кар'єри – зростання заробітної плати шляхом систематичного преміювання або ж переміщення на більш вищу посаду з відповідним окладом. Крім цього, у порівнянні з попередньою групою дані методи не мають директивного характеру, а їх використання є частковим по відношенню до працівників.

У теорії та практиці сучасного менеджменту стимулювання, як механізм упливу на трудову мотивацію особистості, рахується найбільш доцільним та перспективним у мотивації працівників. Це пояснюється тим, що умови, які створюються для діяльності членів колективу, стимулюють їх до реалізації особистісного професійного та творчого потенціалу, надають можливість виявляти себе як особистість і як фахівця одночасно.

Мотивація виступає орієнтиром процесу управління кар’єрним розвитком, оскільки усвідомлення того, що рухає і мотивує працівників, впливає на підвищення продуктивності праці, надає змогу визначити, в якому напрямі і як саме здійснювати розвиток компетенцій. Саме виокремлення цілей мотивації особистості є одним з провідних завдань процесу планування кар’єрного розвитку. Мотивування передбачає створення професійного середовища, насиченого стимулами й можливостями, що допомагають людині реалізувати свої кар’єрні цілі і плани. За допомогою мотивації спрямовуються й регулюються поведінка й діяльність особистості. Науковці розглядають мотивацію особистості у плануванні її кар’єрного розвитку як комплекс мотивів праці, які надають працівникові можливість задовольнити особисті потреби шляхом трудової діяльності. До того ж, кожна людина має своєрідну систему трудових мотивів, що обумовлюється її індивідуальними особливостями і здібностями, рівнем сформованості компетентностей, набутим досвідом, існуванням професійних норм і цінностей. Мотивація спрямовується на надання допомоги педагогові в проведенні самооцінки домагань, визначенні особистих можливостей, виокремленні структури системи мотивів, що забезпечують реалізацію особистісних кар’єрних планів.

Виділяють два види мотивації. *Нормативна мотивація* виявляється у безпосередньому впливові на працівника з метою заміни його цінностей, обумовлюючи в той же час формування необхідної сукупності трудових мотивів. Забезпечується даний уплив шляхом використання таких методів і засобів, як переконання, навіювання, агітація, демонстрація прикладу тощо. У випадку досягнення успіху щодо застосування вказаного способу управлінського впливу, цілі управлінської діяльності об’єкта стають особистими цілями. Разом з тим утворюється і згодом виявляється у справах власна зацікавленість педагогічних працівників в продуктивних наслідках своєї праці, в ефективній діяльності колективу й закладу освіти в цілому.

*Примусова мотивація* супроводжується виникненням ризиків щодо погіршення вдоволення затребувань працівників у випадку недотримання ними вимог суб’єкта управління. На практиці така мотивація реалізується шляхом видання наказів, розпоряджень, інструкцій, висунення вимог, накладання санкцій. Примусова мотивація може мати низку переваг, якщо керівник буде дотримуватися оперативного управління, задовольняючи базові, елементарні потреби, насущні для всіх людей. Разом з тим існує й низка недоліків, властивих цьому управлінському способу формування трудових мотивів. Авторитарне мотивування може викликати у працівників бажання усунути загрози з боку суб’єкта управління або прогресуючий страх лишитися досягнутих позицій у праці. Це може спричинити як конструктивну активність, так і плинність кадрів, виникнення конфліктів, появу неврозів, порушень трудової дисципліни. У даному випадку такий спосіб упливу характеризується жорстким підпорядкуванням працівників суб’єкту управління, його цілям і вимогам, що несе загрозу через виникнення певних негативних наслідків: примусова мотивація здатна призвести до обмеження можливості працівників до самореалізації, стримування їх творчих здібностей, знизити розвиток інноваційної активності педагогів. Все це є свідченням того, що примусова мотивація сама по собі не може бути оптимальним управлінським механізмом формування необхідних трудових мотивів.

Досвід використання безпосереднього й опосередкованого типів управління свідчить, що саме опосередковані управлінські впливи забезпечують найбільший ефект, проте для виконання короткострокових робіт, екстрених управлінських завдань більш доцільною є владна мотивація, а пряму мотивацію краще використовувати на довгих тимчасових інтервалах [34. С.22-23].

Узагальнюючи вищевказане, можна зробити висновок, що мотивація педагогічних працівників до кар’єрного зростання не повинна бути примусового характеру, мотивація мусить орієнтуватися на продуктивну самореалізацію особистості, розвиток її самостійності, креативності та інноваційності.

Методи стимулювання поділяють на дві групи. *Методи матеріального стимулювання*. Вагоме значення у формуванні мотиваційної структури працівника щодо кар’єрного зростання належить пільгам та додатковим виплатам; стимулювання за якісне виконання трудової діяльності та отримання високих показників праці через перерозподіл фонду заробітної плати. У сучасних умовах перелік пільг, що можуть надаватися працівникам, достатньо широкий: грошові виплати за роботу у святкові дні, відпустки; надання часу для перерви на відпочинок, медичне страхування, додаткове пенсійне страхування, страхування від нещасних випадків, надання допомоги щодо підвищенні освіти, профпідготовки та перепідготовки. Заклад освіти може здійснювати й додаткові виплати (премії, нагороди, призи тощо), враховуючи цілі, які передбачені програмою стимулювання працівників.

Не менш впливовими факторами управління кар’єрними зростанням є *методи морального стимулювання*: створення середовища, в якому є належні умови для професійного розвитку та накопичення кадрового потенціалу; покращення функціональної та організаційної структури; відповідне технічне, методичне та правове забезпечення; здійснення поінформованості працівників; удосконалення персональної безпеки і стабільності.

Третя група методів не має ні матеріального, ні адміністративного впливу на працівників, а характеризується лише створенням колективу шляхом *соціально-психологічної сумісності* людей. Даний метод ґрунтується на відборі педагогічних працівників за професійними якостями з подальшим розподілом їх по структурним підрозділам, відділам з урахуванням характеру і темпераменту. Ці методи гальмують процес виникнення конфліктів, або знижують їх ймовірність.

Застосовувати вище вказані методи можна як в комплексі, так і поодинці, вибірково до кожного із працівників. З метою досягнення кращого ефекту їх доцільно комбінувати, спираючись на стратегічні завдання закладу освіти й особистісні професійні потреби найкращих співробітників педагогічного колективу. Поєднання різних методів забезпечує формування фундаменту колективу професіоналів, які вчасно виконують розпорядження керівництва і безперервно підвищують свій професійний рівень.

Важливу роль в управлінні кар’єрним зростанням педагогічних працівників належить таким чинникам, як ***організаційна культура***, яка представляє собою систему норм і правил поведінки, яка прийняті в ЗЗСО і обумовлюють особливості взаємодії керівництва і персоналу, вибір способів розв’язання конфліктів, відбір методів прийняття управлінських рішень.

Проаналізуємо найбільш характерні особливості мотиваційної сфери співробітників для певних типів організаційних культур.

1. *Бюрократична* – організація діяльності співробітників реалізовується сильним керівництвом, функції та відповідальність працівників чітко регулюються й документально оформлюються, адміністрація визначає лідерів і проектує напрямки розвитку, інформація систематично збирається й контролюється, проте доступ до неї обмежений спонукальним мотивом. При переважанні бюрократичної організаційної культури для працівників заохочувальним мотивом виступає економічний інтерес (матеріальні заохочення, грошова винагорода і т.п.).

2. *Органічна* – заклад освіти має чітко визначену загальну ідею; функції та відповідальність втілюються як правило з автоматичною точністю; керівництво проектує контекст і мету, мінімізуючи інше втручання; трудова й особиста інформація сприймається як спільна, яку не доречно виносити назовні. Якщо переважає органічна організаційна культура, працівники стривожені переважно соціальними потребами і ототожнюють себе тільки у взаєминах з іншими людьми. Працівники переважно позитивно відгукуються на ініціативи керівництва, при умові врахування соціальних потреб своїх підлеглих, зокрема потреби в суспільному визнанні.

3. *Підприємницька* – співробітники у діяльності надають перевагу вільній ініціативі; функції та відповідальність визначаються працівниками згідно конкретних посад; керівництво створює умови для реалізації працівниками власних ідей та планів стосовно підвищення ефективності праці; оцінювання працівників здійснюється з урахуванням індивідуальних досягнень та результатів діяльності. У випадку домінування підприємницької організаційної культури продуктивним способом мотивації підлеглих вважається забезпечення умов для їх самореалізації. За такої умови мотив має узгоджуватися з потенціалом працівників, а керівник повинен намічати, в разі успіху, варту винагороду.

4. *Партисипативна* – у закладі постійно відбуваються скрупульозні обговорення; функції та відповідальність при потребі поділяються та піддаються змінам; керівництво виступає стимулятором групової взаємодії і співпраці; зібрана інформація та підсумки праці оцінюються відкрито. У випадку виникнення протиріччя між запровадженою у ЗЗСО системою мотивації та поведінковими характеристиками працівників, необхідно коректувати систему планування кар’єрного просування педагогічних працівників. Вважається, що наполегливе пропонування мотивів зверху буде неефективним, якщо керівник не буде враховувати особливості існуючої організаційної культури, особистих потреб працівників. Оскільки, партисипативна організаційна культура визнає унікальність кожної особистості, традиційні управлінські підходи є недоцільними. Вони мають формулюватися відповідно до кожного працівника та конкретної ситуації [44].

Отже, підсумовуючи вищевказане, можна зробити висновок, що організаційна культура ЗЗСО істотно впливає на мотивацію особистості до кар’єрного розвитку. Визначальну роль у цьому відіграє гармонійне інтегрування мотивації персоналу й мотивації закладу щодо впровадження конкретних цілей і мотивів згідно індивідуальних особливостей працівників.

Неабиякий вплив на кар’єрне зростання педагогічних працівників має конкретний стиль керівництва, що представляє собою комплекс методів, прийомів, засобів, які використовуються в управлінській діяльності керівника, а також специфіка їх використання, що обумовлені особистістю керівника.

Для визначення типів управління кар’єрою візьмемо за основу класичні для менеджменту загалом типи поведінки керівника в системі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний.

*Авторитарний стиль* характеризується високою вимогливістю, трудовою дисципліною, єдиноначальністю, жорстким контролем з боку адміністрації, категоричністю. Керівник — це авторитет, якого мають визнавати всі члени колективу, не зважаючи на те, що він може частково або повністю нехтувати людьми. Основними методами управління при цьому стилі є накази і вимоги, жорсткий тиск на людей, примус. Найчастіше такий стиль управління впроваджують молоді керівники, які побоюються втратити (або не здобути) авторитет.

*Демократичний стиль*виявляється в рівноправності стосунків між керівником та підлеглими, між членами колективу; свободі вибору, колегіальності щодо прийняття рішень, неприйнятті будь-якого тиску. Всі відносини ґрунтуються на співпартнерстві та співробітництві, визнанні точки зору кожного працівника, врахуванні особистих інтересів усіх співробітників. Найбільш доцільними методами управління є пропозиції, компроміси, конвенції, побажання. Даний стиль управління не допускає будь-якого маніпулювання людьми.

*Ліберальний стиль*управління полягає в тому, що керівник не втручається в справи підлеглих, чекає вказівок та розпоряджень від вищого керівництва або від самих працівників, безініціативний щодо ухвалення самостійних рішень, перекладає справи на підлеглих. Головна мета керівника при такому стилі полягає в уникненні будь-яких конфліктів. Фактично, управління здійснюється без участі керівника, співробітники залишені сам-на-сам зі своїми проблемами та труднощами.

Зважаючи на вищезазначені стилі управління, зарубіжний учений Якокка Лі виділяє три типи поведінки менеджера у процесі управління кар’єрним зростанням працівників:

* рольовий стиль – аналогічно демократичному стилю управління ґрунтується переважно на використанні інструментів узгодження планів, аніж інструментів примусу;
* соціальний – характеризується спрямованістю на встановлення регламентів у процесі управління кар’єрою;
* індивідуальний стиль, відповідно ліберальному стилю управління, виявляється в самоуправлінні [48, с. 354].

Вагоме значення для нашого дослідження має порівняльна характеристика типів управління кар’єрним зростанням, запропонована М. Кудіновою та В. Меденець (табл. 2.1) [24].

**Таблиця 2.1.**

**Порівняльна характеристика типів управління кар’єрним зростанням**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Рольовий** | **Соціальний** | **Індивідуальний** |
| *Мета* | Оптимізація соціально-професійних аспектів під час побудови кар’єри | Оптимізація адміністративних аспектів кар’єри | Досягнення особистих професійних цілей |
| *Об’єкт* | Особистість як професіонал | Група працівників як єдине ціле | Потенціал працівника |
| *Предмет* | Професійні навички, досвід, знання та вміння | Стандарти поведінки і комунікації | Професійні навички, досвід, знання та вміння Стандарти поведінки і комунікації Особисті навички, знання та вміння |
| *Сильні сторони* | Поєднує адміністративні методи управління кар’єрою з професійним розвитком працівника | Автоматизує кар’єрні процеси, формує конкурентні відносини серед працівників | Полегшує працю менеджера, формує самостійність у підлеглих |
| *Слабкі сторони* | Потребує багато зусиль та грошових коштів на реалізацію | Стримується індивідуальна ініціатива | Працівник може втратити мотивацію |

Таким чином, дані таблиці засвідчують, що кожен із проаналізованих стилів управління кар’єрою характеризується перевагами та недоліками.

Орієнтуючись на конкретний тип управління кар’єрою, керівник може використовувати «*кар’єр-технології*» – «засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують досягнення цілей організації, її ефективне функціонування які можна умовно розділити на три групи» [14, с. 52],

Перша група охоплює кар’єрні технології, що скеровані на оптимізацію інформаційних потоків в організації. Обмінюватися регулярно інформацією працівники можуть у ході проведення зборів, корпоративних заходів, у процесі проходження курсів підвищення кваліфікації, шляхом використання сучасних технологій (заснування корпоративної Інтернет-мережі, бази даних тощо).

До другої групи «кар’єр-технологій» відносяться інструменти, які дають можливість керівникові реалізувати комплексний підхід щодо управління персоналом. До них належать: технології відбору, формування кадрового резерву, планування забезпечення кадрами, технології адаптації та інші. Доцільно також використовувати підходи, що вважаються новими для сфери управління. Зокрема, кадровий маркетинг, який забезпечує керівника інформацією про перспективи кар’єри працівника; кадрова логістика, яка спрямовується на стратегічне планування кар’єри працівника з урахуванням його власних навичок та потреб самої організації; кар’єрний бенчмаркінг передбачає визначення конкурентних переваг окремо певного працівника [2, с. 184].

До останньої групи належать технології, за допомогою яких конкретний фахівець відповідно свого потенціалу може досягнути високих результатів діяльності. Наприклад, за результатами тестування працівників на виявлення у них рівня емоційного інтелекту можна дізнатися про здатність до комунікації чи її відсутність.

Процес управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО має стати наслідком інтеграції системи і механізму і мати в своєму складі послідовність дій, які скеровані на реалізацію мети щодо розвитку, відбору і пересування персоналу в рамках організаційного простору: визначення цілей, аналіз певної ситуації, виокремлення проблем, планування і здійснення заходів з їх конструктивного розв’язання.

Таким чином, потреба в управлінні кар’єрою педагогічних працівників обумовлена її значущістю в діяльності ЗЗСО, у розвитку суспільства в цілому. Кар’єра посідає значне місце в комплексі потреб людини, здійснюючи разом з тим вплив на її задоволення роботою. Успішна кар’єра надає можливість людині забезпечити себе матеріально, задовольнити свої психологічні потреби. До того ж, прагнення людини інтенсифікувати кар’єрне зростання за допомогою управління обумовлюється також особливостями існуючої ситуації в нашій країні. Демократизація забезпечує належні умови для самовизначення, самореалізації кожної людини, надає можливість самостійно обирати шляхи свого просування в соціальній структурі, суспільному середовищі. Разом з тим, це зумовлює конкуренцію, що породжує проблему конкурентоспроможності людини, її здатності досягати успіхів у порівнянні з іншими.

Заклад освіти також зацікавлений в управлінні кар’єрою своїх працівників. Якщо для педагога кар’єра полягає у розвитку та просуванні в організаційному просторі, то з погляду закладу – це в першу чергу, питання наповненості, цілісності цього простору, що є значущим для її професійно-посадової складової, для організаційної структури в цілому. Якісно побудоване управління кар’єрою набуває важливого значення для процесу функціонування і розвитку ЗЗСО, будучи одночасно чинником підвищення продуктивності його діяльності, умовою для стійкості і життєздатності у постійно змінюваному соціальному середовищі.

Таким чином, потреба і значущість управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО є ясною, адже це забезпечує поєднання і реалізацію на основі обопільної вигоди потреб працівників, інтересів закладу освіти. Не зважаючи на те, що в управлінні кар’єрою виявляють зацікавленість і людина, і заклад, ініціатором цього процесу має бути сам заклад як виразник кар’єрного простору. Адже розвиток людини без нього так і зостанеться просто розвитком, не набувши при цьому властивостей кар’єри.

**Висновки до розділу 1**

На основі аналізу теоретичної літератури розглянуто та розкрито сутність основних підходів до управління кар’єрним зростанням, які засвідчують, що універсальної теорії поки що не існує, більшість з них спирається на певні загальні чинники, які зумовлюють поведінку людини загалом та у сфері управління зокрема.

Здійснений системний аналіз наукових джерел щодо теорій управління кар’єрним зростанням дав змогу умовно визначити основні напрями до вивчення досліджуваного феномену: соціально-психологічний управлінсько-менеджерський соціально-еконо­мічний та соціальний.

З’ясовано сутність кар’єри, яка обумовлюється розвитком конкурентоздатності педагога, його професіоналізмом, здатністю до самоуправління. Проаналізовані різні підходи щодо типології кар’єри та встановлено відсутність єдиного бачення досліджуваного феномену.

Установлено, що кар’єрне зростання педагогічних працівників залежить від існуючих умов трудової діяльності та адекватної самооцінки власних професійних можливостей, вмотивованості кожного до просування кар’єрними сходами.

Визначено, що кар’єрне зростання педагогів безпосередньо зумовлюється ефективністю управління цим процесом, складовими якого є: мета, завдання, функції, принципи, форми та методи, етапи його здійснення.

**РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1. Вивчення стану управління кар’єрним зростанням в ЗЗСО**

Здійснений аналіз наукового матеріалу доводить, що сучасна управлінська діяльність відповідальних за ЗЗСО характеризується спробами пов'язати потреби персоналу та закладу таким чином, щоб педагоги могли втілювати свою професійну компетентність на користь функціонування закладу. Саме на основі цієї парадигми постає питання кар'єрного розвитку викладацького складу. Розумне вирішення цієї проблеми пов'язане насамперед з позицією вчителя, якого керівник намагається мотивувати. Ефективна мотивація професійної діяльності вчителів має бути спрямована на досягнення особистих і спільних цілей для кар'єрного зростання та постійного самовдосконалення вчителів. Здатність мотивувати професійних педагогів на досягнення цілей організації, визначених її місією, є професійно важливою навичкою сучасного керівника школи. Важливість цієї навички зростає в умовах обмежених ресурсів, що є типовим для освітньої галузі сьогодення. У таких ситуаціях керівник ЗЗСО може лише відносно повноцінно впливати на людські ресурси. Відповідно до мети, гіпотези та завдань дослідження було розроблено програму та методику експериментальної роботи, спрямованої на вивчення стану управління кар'єрним розвитком педагогічних працівників у реальному вимірі навчально-виховного процесу в загальноосвітніх школах загалом.

Експериментальне дослідження проводилося на базі закладів загальної середньої освіти м. Ніжина Чернігівської області: гімназії №№ 2, 10, 13. В експерименті взяли участь 30 педагогічних працівника (3 директора, 6 заступників директора та 21 працівник).

Стан управління кар'єрою у відповідних ЗЗСО було досліджено за допомогою *аналізу шкільної документації*. Встановлено, що діяльність педагогічного персоналу в закладах освіти регламентується річним планом роботи. Цей план включає такі пункти, як «методична робота педагогічних працівників», «підвищення професійного рівня та педагогічної майстерності педагогічних працівників» та «оптимізація кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників». Аналіз документів показує, що в більшості закладів керівництво здійснює такі заходи щодо кар'єрного розвитку педагогічних працівників:

* аналізує і впорядковує стан курсової підготовки для навчальних закладів, формує замовлення;
* гарантує педагогічним працівникам вчасне проходження процедури атестації чи сертифікації (на вибір) та курсової підготовки;
* організує діяльність методичного об'єднання вчителів;
* планує проведення учителями відкритих уроків, занять та виховних заходів під час проходження атестації;
* сприяє проведенню творчого звіту педагогів під час атестації;
* здійснює моніторинг виконання плану курсової підготовки вчителів у поточному навчальному році;
* розробляє та контролює реалізацію різних напрямків самоосвіти для педагогічних працівників;
* забезпечує підвищення професійної кваліфікації та рівня педагогічної майстерності вчителів за допомогою самоосвіти;
* сприяє участі педагогічних працівників у теоретичних і практичних семінарах, тренінгах, конкурсах, виставках;
* разом з учителями бере участь у методичних тренінгах, влаштованих ІППО.

При розробленні методичної бази для експертного опитування використовувались напрацювання ряду вітчизняних та зарубіжних дослідників з кар’єрного зростання. Зокрема, для визначення рівня обізнаності керівників про сутність мотивації кар’єрного зростання педагогічних працівників ЗЗСО була використана ***анкета*** (*Додаток А*).

За результатами відповідей на запитання анкети лише 22,2% очільників освітніх закладів зазначили, що професійна мотивація – це процес заохочення до активної фахової діяльності у напрямку досягнення мети закладу; водночас вона є комплексом мотивів і факторів, спрямованих на особистісний розвиток в межах професійної діяльності (33,3%). Крім того, 33,3 % керівників вважають професійні мотиви фактором власного кар'єрного зростання та обрання фаху. Водночас 11,2% менеджерів не до кінця усвідомлюють природу професійної мотивації і розуміють її як «корисну працю» або як «покликання».

Щодо *керування мотивацією кар’єрним зростанням* 22,2% управлінців зазначили, що це процес, який заохочує співробітників ефективно виконувати свої посадові обов’язки і передбачає реалізацію поставлених завдань з розвитку освітнього закладу. Проте 11,1% керівників шкіл вбачають сутність управління мотивацією кар’єрним зростанням у реалізації певної особистої мети і цілей установи. 44,5% респондентів усвідомлюють важливість матеріального заохочення співробітників за сумлінне виконання ними їхніх посадових обов’язків, а також необхідність створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, розуміння їхніх потреб. До того ж, 22,2% управлінців відчувають певні труднощі з розумінням того, що таке управління кар’єрним зростанням або взагалі не можуть відповісти на це питання.

За результатами опитування про застосування *методів* мотивації в освітньому менеджменті 44,5% управлінців добре усвідомлюють сутність і роль методів мотивації педагогічної праці та необхідність покращення зовнішніх мотивів кар’єрного зростання (зокрема соціальних, прагматичних, престижних) і внутрішніх, власне професійних мотивів, що пов’язані з особистісним та професійним вдосконаленням.

Однак 33,3% менеджерів, загалом розуміючи природу мотивації кар’єрного просування членів колективу, покладаються або лише на зовнішню, або лише на внутрішню мотивацію і не вдаються до їх збалансованого поєднання. 22,2% управлінців позбавлені цілісного уявлення про те, як мотивувати підлеглих до просування кар’єрними сходами..

Ранжування мотивів, що їх застосовують керівники закладів освіти до стимулювання просуватися кар’єрними сходами, відповідно до ***методики О.І.Бондарчукта Л.М. Карамушки*** (*Додаток Б*) довело, що група соціальної мотивації (зовнішня мотивація до професійної діяльності) отримала найвищий показник - 31,19 бали, тоді як група управлінської мотивації (внутрішня мотивація до професійної діяльності) - 30,75 бали. Опитування показало, що внутрішня мотивація професійного та особистісного розвитку не настільки важлива для управлінців шкіл (їй надали 28,75 балів), проте саме ефективно мотивує менеджерів у їхній професійній діяльності, сприяє саморозвитку та самовдосконаленню. За результатами анкетування зовнішні мотиви знаходяться внизу ієрархії мотивації професійної діяльності менеджерів: престижні отримали 18,19 бали, прагматичні - 12,25 бали.

Така ситуація пояснюється низьким рівнем премій, заохочень та заробітної плати в освіті загалом. Відсутність оптимізаційних заходів щодо підвищення мотивації педагогічних працівників призвела до того, що деякі менеджери закладів освіти не в змозі реагувати на виклики сучасної освіти. Вони не намагаються покращити престиж установи, якою керують, та власний імідж як менеджерів та мають проблеми з плануванням свого професійного розвитку на майбутнє. Така ситуація створює труднощі в імплементації інноваційних підходів в освітній менеджмент, особливо за умов реформування системи освіти.

Таким чином, управління мотивацією педагогів до кар’єрного зростання є дуже динамічним процесом. Він базується на різних групах мотивації, кожна з яких має враховуватися менеджером освітнього закладу Вкрай важливо, щоб різні групи мотивів доповнювали одна одну. Соціальні та управлінські мотиви мають доповнюватися прагненням до саморозвитку, до підвищення власної кваліфікації, до пошуку нових контактів і соціальної комунікації тощо. Іншими словами, необхідно поєднувати внутрішню та зовнішню мотивацію, розуміючи, що ключове значення належить внутрішній мотивації праці – мотивації до особистісного та професійного розвитку.

За результатами опитування, 66,7% менеджерів добре обізнані щодо управління кар’єрним зростанням, тобто мають глибокі та системні знання про природу даного феномену та способи керування ним, а також зорієнтовані щодо власної мотивації праці. 11,1% управлінців не зовсім орієнтуються в тому, що таке просування кар’єрними сходами та як забезпечувати цей процес. 22,2% менеджерів не недостатньо ознайомлені з природою мотивації праці, не володіють знаннями про способи керування нею, а також не свідомі щодо власної мотивації професійної діяльності.

Відповідно до групових критеріїв мотивації кар’єрного зростання 22,2% очільників закладів освіти мають низький рівень. У такому випадку і зовнішня, і внутрішня мотивації до фахової діяльності недостатньо розвинені. 44,5% менеджерів мають середній показник. Лише 33,3% опитаних менеджерів мають високий рівень зовнішньої та внутрішньої мотивації до професійної діяльності.

Аналіз отриманих результатів про дотримання менеджерами загальноосвітніх навчальних закладів оптимальної збалансованості мотивів кар’єрного зростання персоналу показав, що 22,2% керівників характеризується прагненням гармонійно поєднати зовнішню і внутрішню мотивацію праці їхніх співробітників. 11,1% менеджерів не можуть подолати невідповідність між зовнішніми та внутрішніми мотивами фахової діяльності. 44,6% управлінців надають значення зовнішній мотивації, у той час як 22,2% мають на оці переважно внутрішню мотивацію.

За отриманими результатами й у відповідності до взятих нами до уваги індикаторів учасники були поділені на групи відповідно до рівня розвитку професійної мотивації.

33,3% серед опитаних склали менеджери, що володіють високим рівнем керування кар’єрним зростанням. Вони мають повні базові та системні знання про сутність та методи управління даним процесом, свідомо ставляться до особистої мотивації, внутрішньо та зовнішньо мотивовані у власній професійної діяльності та усвідомлюють домінування внутрішньої мотивації над зовнішньою.

44,5% серед респондентів становили менеджери з вищим за середній рівнем розвитку мотивації до кар’єрного просування. Вони характеризуються базовими уявленнями про природу мотивації праці та управління нею, свідомим ставленням до власної мотивації та високим рівнем розвитку як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації.

33,3 % керівників продемонстрували середній рівень розвитку мотивації фахової діяльності, який свідчить про вибіркове розуміння змісту та методів мотивації праці, про часткове усвідомлення власної мотивації професійної діяльності, про достатньо розвинені внутрішню та зовнішню мотивації, але неприйнятне співвідношення між ними.

Загалом за результатами анкетування і з огляду на характерні риси управління кар’єрним зростанням вдалося диференціювати досліджуваних на п'ять груп (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1.**

## Результати дослідження підходів менеджерів шкіл до управління кар’єрним зростанням педагогічного персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| **Менеджерський підхід** | **Загальна кількість, %** |
| «Ліберальний» | 11,1 |
| «Авторитарний» | 33,3 |
| «Прагматичний» | 22,2 |
| «Комплексний» | 33,3 |

Під час анкетування виявлено, що 11,1% менеджерів найчастіше дотримуються «ліберальних» поглядів на процес стимулювання праці співробітників. Управлінці загалом не звертають увагу на заохочення працівників; управління має пасивний або стихійний характер; зазвичай зусилля менеджера спрямовані на запобігання прорахункам і невдачам; керівник не переймається потребами свої підлеглих; активність працівників так само невисока; зовнішня і внутрішня мотивація не оптимізовані; не налагоджене їх збалансоване поєднання.

33,3% управлінців у керуванні мотивацією до кар’єрного зростання та професійної діяльності в цілому дотримуються «авторитарного» підходу. Ця категорія менеджерів також не бере до уваги важливість стимулювання праці співробітників. Більшість з них налаштовані негативно; у взаєминах з підлеглими домінує зверхнє ставлення; у колективі панує відверта або прихована агресія; зовнішня мотивація витісняє внутрішню; інтереси співробітників ігноруються; керівник і члени колективу не дбають про свій фаховий розвиток і самореалізацію.

22,2% опитаних очільників педагогічних колективів щодо мотивації кар’єрного зростання співробітників сповідують «прагматичний»підхід. Такі менеджери не до кінця усвідомлюють мотиви своєї фахової діяльності, а їх управління зосереджене виключно на досягненні певних результатів, не беручи до уваги процеси їх втілення. Потреби працівників не враховуються, зовнішня та внутрішня мотивація до кар’єри поєднуються невдало і зазвичай зовнішня мотивація є домінуючою, а внутрішня – недостатньою.

33,3% опитаних керівників увійшли до групи, в якій домінує «комплексний» підхід до специфіки управління кар’єрним зростанням. Цей тип управлінців повністю поділяє важливість мотивації фахової діяльності, а мета адміністрації та співробітників максимально відповідає меті закладу освіти і підпорядкована стратегії його розвитку відповідно до викликів сьогодення. Такий тип керівника дбає про потреби та інтереси кожного працівника, сприяє оптимальним умовам для задоволення потреб працівників, пріоритет надається методам внутрішньої мотивації педагогічної діяльності, а також спільній діяльності керівників та активній участі керівників у вирішенні всіх проблем співробітників.

Результати опитування доводять, що значна частина освітніх менеджерів не надає достатнього значення мотивації співробітників до кар’єрного зростання, належним чином не сприяє її розвитку, а також припускається домінування зовнішніх, а не внутрішніх мотивів в управлінні мотивацією. Менеджери часто мають недостатню теоретичну підготовку, не мотивовані до своєї професійної діяльності та не володіють розвиненими формами і навичками практичного використання мотивів професійного розвитку у своїй управлінській діяльності. Зазвичай керівники звикли дотримуватися єдиного управлінського підходу, не готові займатися професійним особистим розвитком і розвитком команди. Менеджери не намагаються покращувати свої професійні навички, опановувати нові технології, розвиватися та відповідати викликам сучасної професійної діяльності. Ці фактори перешкоджають особистісному та безпосередньому професійному розвитку менеджерів навчальних закладів, що спричиняє погіршення ефективності управління навчальними закладами і шкодить сучасному розвитку освіти.

Загалом отримані результати свідчать, що 44,5% керівників навчальних закладів надають перевагу внутрішній мотивації професійної діяльності, 22,2% менеджерів покладаються на зовнішню позитивну мотивацію, 33,3% менеджерів – на зовнішню негативну. Значний відсоток опитаних складають внутрішньо вмотивовані менеджери, які зацікавлені у своїй професійній діяльності, мають чітке уявлення про її мету, мають намір реалізувати себе та підвищити рівень своєї компетентності.

Багатьох менеджерів мотивують соціальні фактори, такі як матеріальний добробут, кар'єрне зростання та збереження соціального чи професійного статусу, а також має значення потреба уникнути адміністративного покарання. Це підтверджує результати нашої попередньої розвідки за методикою О.Бондарчук та Л.Карамушки «Визначення ієрархії мотивів професійної діяльності керівників навчальних закладів».

Наступна методика, якою ми послуговуємося у нашому дослідженні, - ***«Вивчення задоволеності керівників своєю професією і роботою»*** *(Додаток В)****.*** Вона була запропонована Н.Жуліним та Є.Ільїним і визначає задоволеність педагогічних працівників різними аспектами своєї професії та професійної діяльності. Результати проведеної методики представлені на рис.3.1.

*Рис.3.1. Стан задоволеності керівників ЗЗСО своєю роботою*

Як показано на рисунку 3.1, 33,3% менеджерів оцінили свою задоволеність роботою як «високу», 55,6% - як «середню» і 11,1% - як «низьку».

За оцінкою професійної діяльності високий рівень задоволеності керівників навчальних закладів спостерігається у роботі з учителями (цю позицію обрали 100,0%) та батьками учнів (90,9%). Сьогодні адміністратори проводять більше робочого часу, комунікуючи з учителями та батьками учнів.

Однак матеріальний фактор задоволеності роботою, незважаючи на його важливість, є єдиним фактором професійної мотивації, який дає найнижчий результат, хоча і має наразі найбільший вплив. Відповідно лише 44,5% менеджерів задоволені високим рівнем заробітної плати, 22,2% опитаних керівників мають середній рівень платні, решта не задоволені низьким рівень заробітної плати (33,3%).

Подальшим кроком був аналіз потенціалу особистісного розвитку менеджерів та з’ясування факторів, які сприяють або заважають покращенню їхньої фахової діяльності та особистісному розвитку із застосуванням методики ***«Бар’єри у педагогічній діяльності»*** *(Додаток Г)* . Керівникам пропонувалось оцінити твердження, поставивши такі бали: 5 – якщо це твердження цілком відповідає дійсності; 4–швидше відповідає, ніж ні; 3 – і так, і ні; 2– швидше не відповідає; 1 – не відповідає. Менеджери мали висловити своє ставлення до твердження за наступною шкалою: якщо вони повністю поділяють цю думку - 5 балів; більше згодні, ніж не згодні – 4 бали; якщо важко визначитися однозначно – 3 бали; скоріше не згодні з такою думкою – 2 бали; категорично не згодні – 1 бал.

Було запропоновано два типи опитувальників: 1) ступінь розвитку професійної мотивації; 2) визначення факторів, що сприяють та заважають розвитку у фаховій діяльності та особистісному зростанню. Результати анкетування показали, що менеджери розділилися на три категорії за ступенем професійного розвитку. За отриманими даними 55,6% менеджерів активно розвивають себе, що виявилося доволі високим показником. Ситуативний рівень професійного розвитку мають 33,3% очільників ЗЗСО, а призупинений рівень професійного розвитку, який загалом є неприйнятним для керівників, мають 11,1% респондентів.

Виявлені фактори, які заважають професійно розвиватися менеджерам навчальних закладів, наведені в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2.**

## Фактори, які заважають професійному саморозвитку освітніх менеджерів

|  |  |
| --- | --- |
| **Негативні фактори** | **Кількість досліджуваних менеджерів,%** |
| Брак часу | 55,6 |
| Незадовільний стан здоров’я | 22,2 |
| Брак ресурсів | 22,2 |
| Недостатній зворотній зв’язок з колективом | 11,1 |
| Негативний попередній досвід | 11,1 |
| Відсутність підтримки керівництва | 33,3 |
| Недоброзичливість оточення | 22,2 |
| Інертність | 33,3 |

За наведеними даними саме зовнішні фактори: брак часу, брак ресурсів заважають мотивації професійної діяльності менеджерів та її покращенню. Однак такі фактори, як: недостатній зворотній зв’язок з колективом, негативний попередній досвід, відсутність підтримки керівництва та недоброзичливість оточення напряму пов'язані з менеджерською діяльністю управлінців у цих установах. Це власне ті чинники, за допомогою яких менеджер має розвиватися сам, а також впливати та координувати діяльність підлеглих у навчальному закладі, сприяти професійному розвитку та особистісному зростанню всіх членів колективу.

Наступним етапом нашого дослідження було використання ***опитувальника Н. Бец, «Кар'єрна самоефективність», адаптованого Д. Бондаренко та Є. Могильовкіною*** *(Додаток Д)*для визначення стану сформованості кар'єрної самоефективності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Ця методика діагностує рівень професійної компетентності, самооцінки, вміння ставити кар'єрні цілі, будувати плани та вирішувати проблеми, пов’язані з кар’єрою і професійною реалізацією.

Учасники анкетування отримали 25 тверджень і висловлювали своє ставлення до них за шкалою від 1 до 5. Відповідно до обраної методики запропоновані твердження були розділені за п'ятьма шкалами, а саме: професійна компетентність – це рівень знань про специфіку професійної діяльності в певній галузі; самооцінка – це розуміння власного кар'єрного потенціалу з урахуванням своїх сильних і слабких сторін; постановка кар'єрних цілей – вміння формулювати мету кар'єрного зростання; планування кар'єри – вміння встановлювати терміни та віднаходити ресурси для досягнення мети у кар'єрі; здатність вирішувати кар'єрні проблеми – здатність розпізнавати кар'єрні проблеми та знаходити шляхи їх розв’язання. Результати були оброблені та інтерпретовані за допомогою ключів.

Результати аналізу параметрів кар'єрної самоефективності педагогічних працівників представлені в Таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Рівні сформованості кар'єрної самоефективності працівників навчальних закладів**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Рівні ( у %)** | | |
| **Параметри самоефективності** | **Низький** | **Середній** | **Високий** |
| постановка кар'єрних цілей | 20,0 | 43,3 | 36,7 |
| планування кар'єри | 20,0 | 46,7 | 33,3 |
| здатність вирішувати кар'єрні проблеми | 33,3 | 50,0 | 10,0 |
| професійна компетентність | 23,3 | 56,7 | 26,7 |
| самооцінка | 30,0 | 46,7 | 23,3 |
| **Узагальнене значення** | **25,3** | **48,7** | **26** |

За отриманими даними можна зробити висновок, що не всі співробітники закладів загальної середньої освіти спроможні розпізнавати кар'єрні проблеми та шукати шляхи їх вирішення. Для вчителів з такими параметрами кар'єрної самоефективності найважливими є суб'єктивні критерії кар'єрного успіху, які є індикаторами професійної успішності: особисте задоволення справою, впевненість, натхнення, компетентність, цікавість до професії та цілеспрямованість. Провідними тенденціями розвитку кар'єри при високій самоефективності у професійній діяльності є бажання вдосконалювати навички та допомагати людям згідно з обраною місією.

З метою вивчення характеру системи управління кар'єрним розвитком нами було проаналізовано мотивацію 20 педагогічних працівників до кар'єрного розвитку за допомогою анкети (*Додаток А*). Опитування співробітників освітніх закладів показало, що лише 40,0% вчителів вважають важливим фактором розвитку кар'єри систему мотивації до позитивної професійної діяльності – процес, який залучає працівників до роботи за допомогою заохочення та стимулювання. Водночас 45,0% вчителів сприймають мотивацію як фактор, що впливає на вибір кар'єри. З іншого боку, не до кінця розуміють (15,0%) природу кар'єрної мотивації сприймають її як «покликання».

Опитування про методи мотивації засвідчило, що 45,0% освітян гарно обізнані в цьому питанні і пов’язують методи мотивації кар'єрного зростання з розвитком зовнішніх (соціальних, престижних, прагматичних) і внутрішніх (власне фахових, особистісного та професійного вдосконалення) мотивів професійної діяльності.

Водночас 10,0% вчителів мають загалом достатні знання про сутність методів кар'єрної мотивації, але при цьому покладаються лише на зовнішні або внутрішні мотиви професійної діяльності та не зважають на потребу їх збалансованого поєднання. 20,0% освітян не мають повного уявлення про застосування таких методів у своїй професійній діяльності. 25,5% опитаних частково ознайомлені з мотивами кар'єрного просування та способами управління ними.

Згідно із застосованою ***методикою О.Бондарчук і Л. Карамушки*** *(Додаток Б)*, результати ранжування мотивів кар'єрного розвитку освітян свідчать про те, що деякі мотиви кар'єрного розвитку домінують над іншими. Серед мотивів кар’єрного зростання група соціальних (зовнішніх) отримала найвищий бал (29,81 бали), тоді як група професійного та особистісного розвитку (внутрішніх) - 27,33 бали. Професійна мотивація не є дуже важливою для вчителів (25,22 бали), але домінування цієї групи ефективно заохочує до професійної діяльності, спонукає до прогресу та вдосконалення. До слова, зовнішні мотиви престижу (21,59 бали) та прагматичні (17,23 бали) знаходяться внизу ієрархії мотивів професійної діяльності вчителів. Через недостатню актуалізацію цих мотивів значна частина освітян не готова до змін, що відбуваються, не намагається покращити своє самосприйняття та не планує свій професійний розвиток на майбутнє.

Результати опитування свідчать, що 35,0% вчителів мають високий рівень обізнаності щодо мотивації кар'єрного просування, з глибокими та системними знаннями про природу мотивації та усвідомленням власної мотивації до професійної діяльності. Вчителі, які мають середній рівень обізнаності про кар'єрні цілі (40,0%), мають вибіркове бачення сутності і шляхів розвитку професійних цілей, а 25,0% вчителів не мають достатньої обізнаності, не до кінця розуміють природу мотивації та власну мотивацію до кар'єрного просування.

Відповідно до показника вираженості мотивації до кар'єрного просування 45,0% вчителів мають низьку інтенсивність мотивації (зовнішня та внутрішня мотивація кар'єрного розвитку недостатньо розвинені), для 30,0% педагогів характерний середній рівень. Лише 25,0% опитаних учителів загальноосвітніх шкіл продемонстрували високий рівень вираженості як зовнішньої, так і внутрішньої мотивації.

Відповідно до показника збалансованого поєднання зовнішніх і внутрішніх мотивів у кар'єрному розвитку вчителів загальноосвітніх шкіл проведене опитування показує, що 35,0% освітян дотримуються балансу зовнішніх і внутрішніх мотивів кар'єрного просування; для 15,0% учителів характерна незбалансованість зовнішніх і внутрішніх мотивів розвитку кар'єри; 30,0% працівників освіти керуються переважно зовнішніми мотивами розвитку кар'єри; у 20.0% вчителів домінує внутрішня мотивація.

Зрештою за даними опитування згідно з обраними критеріями респонденти були розподілені на групи відповідно до рівнів розвитку мотивації до кар'єрного просування. *Високо мотивовані* освітяни (35,0%) мають такі характеристики: повні, базові та системні знання про природу та шляхи мотивації кар'єрного просування; свідоме ставлення до власної мотивації; потужно розвинену внутрішню та зовнішню мотивацію, де домінує внутрішня мотивація; добре обізнані щодо змісту та способів розвитку мотивації до кар'єрного поступу, розуміють специфіку особистої мотивації; мають достатньо високий рівень внутрішньої зовнішньої мотивації.

45,0% освітян продемонстрували *середній рівень* вмотивованості до кар'єрного просування, який означає, що вони мають неповне уявлення про зміст і способи мотивації просування кар'єри, частково усвідомлюють власну вмотивованість щодо кар'єри, їхня внутрішня та зовнішня мотивації розвитку кар'єри доволі розвинені, але не збалансоване співвідношення між ними.

20.0% вчителів продемонстрували низький рівень вмотивованості до кар'єрного просування, який вирізняється недостатньою поінформованістю щодо природи мотивації кар'єрного просування та слабким розвитком внутрішніх і зовнішніх мотивів.

Черговим етапом дослідження була діагностика рівня задоволеності освітян своєю професією і роботою за ***методикою Н.Жуліна та Є.Ільїна***, яка виявляє задоволеність вчителів різними аспектами своєї професії та педагогічної діяльності (*Додаток В*). За результатами опитування, як показано на рисунку 3.2 35,0% вчителів оцінили власну задоволеність роботою як «високу», 45,0% - як «середню» і 20,0% - як «низьку».

*Рис.3.2. Рівень задоволеності педагогічних працівників ЗЗСО власною професійною діяльністю*

45,0% вчителів оцінили свою задоволеність співпрацею з колегами як високу, 35,0% - як нормальну і 20,0% - як низьку. 40,0% вчителів вказали на високу задоволеність від своєї взаємодії з батьками, 35,0,0% - на середню і 25,0% - на низьку. Щодо матеріальної винагороди за працю лише 40,0% вчителів виявилися повністю матеріально задоволені, 50,0% - не зовсім задоволені, 10,0% - зовсім не задоволені.

Наступним кроком було дослідження здатності вчителів до особистісного розвитку з використанням ***методики «Бар'єри у педагогічній діяльності»*** *(Додаток Г)* та віднайденням чинників, які сприяють або перешкоджають розвитку та особистісному зростанню. Вчителям було запропоновано оцінити твердження за наступною шкалою: 5 балів-якщо повністю вірно; 4 бали – або вірно, або невірно; 3 бали - і вірно, і невірно; 2 бали – або вірно, або невірно; 1 бал - невірно. Було застосовано два типи опитувальників: 1) ступінь розвитку мотивації до кар’єрного зростання; 2) визначення факторів, які сприяють або заважають просуванню по кар’єрних сходах та особистісному вдосконаленню.

Результати показали, що мотиви кар'єрного розвитку вчителів поділяються на три категорії за ступенем розвитку. Відповідно 55,0% вчителів активно розвиваються, 25,0% не можуть розвиватися через певні обставини, а 20,0% припинили саморозвиток (рис. 3.3).

*Рис. 3.3. Стан розбудови потенціалу та особистого розвитку вчителів ЗЗСО*

У ході анкетування було визначено фактори, що заважають кар’єрному просуванню педагогічних працівників та їх професійному розвитку. Результати опитування представлені в табл. 3.4

## Таблиця 3.4

**Фактори, які стримують кар’єрний та професійний розвиток вчителів закладів загальної середньої освіти**

|  |  |
| --- | --- |
| **Негативні фактори** | **Кількість досліджуваних вчителів,%** |
| Брак ресурсів | 15,0 |
| Брак часу | 60,0 |
| Незадовільний стан здоров’я | 20,0 |
| Негативний попередній досвід | 25,0 |
| Недоброзичливість оточення | 20,0 |
| Недостатній зворотній зв’язок з колективом | 30,0 |
| Інертність | 40,0 |
| Відсутність підтримки керівництва | 25,0 |

Згідно з результатами опитування, саме зовнішні фактори: брак ресурсів, брак часу стримують особистісний розвиток педагогів. Інші фактори: негативний попередній досвід, недоброзичливість оточення, недостатній зворотній зв’язок з колективом, відсутність підтримки керівництва безпосередньо пов'язані з освітнім менеджментом установи. Саме ці фактори повинні визначати зусилля управлінської команди установи, забезпечуючи відсутність перешкод для мотивації та особистісного розвитку вчителів у їхньому кар'єрному просуванні. Наприклад, фактор «брак ресурсів» вказує на невідповідність матеріально-технічної бази навчального закладу та сучасним вимогам. «Брак часу» означає, що члени колективу не здатні правильно організовувати і розподіляти робочий час, що призводить до неефективного використання часового ресурсу. Фактор «незадовільного стану здоров'я» пов'язаний з фізичним і розумовим перевантаженням та психоемоційним виснаженням вчителів, а також зі збільшенням віку педагогічного персоналу, зумовленим втратою престижу професії вчителя.

Водночас під час опитування були визначені фактори, що сприяють кар’єрному просуванню педагогічних працівників та їх професійному саморозвитку (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5**

**Фактори, що сприяють кар’єрному та особистісному професійному розвитку вчителів закладів загальної середньої освіти**

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивні фактори** | **Кількість досліджуваних вчителів, %** |
| Атмосфера доброзичливості і довіри в колективі | 65,0 |
| Любов і цікавість до професії | 75,0 |
| Чітка організація праці | 70,0 |
| Позитивний приклад і вплив керівника | 80,0 |
| Увага керівництва до проблем | 75,0 |
| Схильність до самоосвіти | 85,0 |
| Позитивний приклад і вплив співробітників | 80,0 |
| Комфортні умови праці | 75,0 |
| Вдосконалення методичних навичок | 90,0 |
| Можливість професійного розвитку і підвищення кваліфікації | 85,0 |
| Відповідальне ставлення до виконання обов’язків | 95,0 |
| Перспектива кар’єрного зростання і  можливість досягти визнання | 75,0 |

Аналіз отриманих результатів показав, що внутрішні чинники, такі як: атмосфера доброзичливості і довіри в колективі, любов і цікавість до професії - найбільше спонукають освітян до особистісного розвитку, що є досить ефективним. Це пояснюється тим, що саме переважання внутрішніх чинників сприяє ефективній мотивації до кар'єрного просування та вдосконалення. Зовнішні фактори: чітка організація праці, позитивний приклад і вплив керівника, увага керівництва до проблем – заохочують учителів і пов'язані з управлінською діяльністю менеджера закладу. Таким чином, керівництво в процесі управління закладом може враховувати ці фактори для розвитку кар'єри педагогічних працівників.

Для оптимізації позитивних факторів порядок роботи в закладах освіти має бути зорієнтований таким чином, щоб учителі реалізовували себе, отримували насолоду від своєї роботи та її результатів, усвідомлювали користь і важливість професійної діяльності, відчували підтримку адміністрації та колег, мали взаємоповагу та ефективну комунікацію в колективі, а також завжди були готові розвиватися та самовдосконалюватися.

Результати показують недоліки такої системи роботи, зокрема те, що природа мотивації до кар'єрного розвитку визнається лише частково, орієнтована на зовнішні, а не на внутрішні мотиви, і що базові потреби вчителів задовольняються не повністю. Тому педагоги та управлінці навчальних закладів звикли орієнтуватися лише на зовнішні мотиви професійної діяльності і не беруть до уваги внутрішню мотивації. Це пояснюється небажанням більшості вчителів вдосконалювати свої професійні якості, здобувати нові знання, розвиватися та просуватися по кар'єрних сходах.

**2.2. Діяльність адміністрації ЗЗСО щодо підвищення ефективності управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників**

Врахування результатів констатувального експерименту засвідчує, що проблема управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників ЗЗСО не може бути позитивно вирішена без інтеграції інтересів працівників і керівника у процесі їх професійної діяльності. Таке сполучення може здійснюватися шляхом використання механізмів цілеспрямованої мотивації педагогічних працівників, коли кожен працівник робить свій внесок у досягнення колективного результату та здобувати від цього задоволення та визнання. Більше того, процес управління кар’єрним зростанням має характеризуватися безперервністю та системністю, швидким на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах із забезпеченням зворотнього зв’язку з метою аналізу результативності реалізованих заходів.

Керівник повинен володіти здатністю до виявлення потреб працівників, а працівник усвідомлювати, які саме потенційні можливості та здібності у нього є для того, щоб реалізувати їх у професійній діяльності. Тому просування кар’єрними сходами має ґрунтуватися на засадах загальної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за конкретні аспекти організації цього процесу. Однак кар’єра не передбачає виявлення тільки успіхів або невдач, як у власному розумінні людини. Вона включає внутрішню позицію і поведінку, послідовну зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, які виявляють в діяльності.

Виконуючи управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників, керівник має враховувати наступне:

* потрібно, щоб спроектований комплекс заходів в ЗЗСО стимулював не тільки активність педагогів, а й бажання працювати саме в цьому закладі;
* необхідно реалізовувати систему мотивації, складовими якої будуть різноманітні її форми, що відповідатимуть можливостям закладу та потребам кожного з працівників;
* вагомою умовою продуктивності управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників є моніторинг їх професійної діяльності, тобто потрібно здійснювати контроль та відстежувати дієвість методів мотивації, оскільки вони характеризуються різною мотиваційною силою для різних педагогів;
* комплекс заходів мотивації кар’єрного зростання педагогів має розроблятися з урахуванням їх інтересів та очікувань;
* інформація про мотиваційні чинники повинна доноситись до кожного працівника;
* система мотивації педагогічної діяльності повинна будуватися на основі принципу справедливості та об’єктивності по відношенню до всіх членів колективу і має регламентуватися нормами та правилами, прийнятими в закладі освіти;
* управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників повинно виковуватись на засадах прозорості, тобто кожен педагог має усвідомлювати, на що реально він може розраховувати; що результати його діяльності будуть об’єктивно оцінені та належним чином винагороджені.

Процес управління кар’єрним зростанням педагогів мусить базуватися на створенні сприятливого середовища в ЗЗСО для розвитку та вдосконалення професійної діяльності працівників на основі зворотнього зв’язку. Всі співробітники мають бути активно залучені до вирішення актуальних питань життєдіяльності ЗЗСО, будуючи свої взаємовідносини на засадах співпартнерства та рівноправності, дотримуючись етики службових відносин з метою досягнення цілей закладу освіти.

Ураховуючи вищесказане, потрібно:

* спрямувати методичну роботу в закладі на озброєння педагогів теоретичними знаннями про сутність та зміст методів мотивації кар’єрного зростання;
* організувати проведення тренінгів з розвитку всіх груп мотивів кар’єрного спрямування, з акцентуацією уваги на розвитку якраз внутрішніх мотивів;
* забезпечити найбільш сприятливі умови у ЗЗСО для систематичного кар’єрного розвитку, саморозвитку педагогічних працівників та поліпшення їх професійної діяльності.

Вищевказані умови можуть бути запроваджені керівником у діяльність ЗЗСО за умови, що керівник сам прагне до підвищення результативності не тільки власної професійної діяльності, а й діяльності педагогічних працівників. Велику вагу при цьому має позитивне відношення керівника до реалізації моделі управління кар’єрним розвитком педагогічних працівників. Його особистісно-професійні якості проявляються в колективі шляхом підбору та розстановки педагогічних працівників, використанням адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інших заходів. На продуктивність діяльності ЗЗСО впливає здатність керівника працювати з людьми, передбачати та компетентно розв’язувати ситуації, бути мобільним, відкритим до змін сьогодення.

Важливу роль щодо удосконалення системи управління відіграє проектування та запровадження програми з управління кар’єрним розвитком педагогічних працівників. До провідних цілей та функцій програми управління кар’єрним зростанням персоналу ЗЗСО є:

* формування та доцільне використання потенційних можливостей кожного співробітника;
* забезпечення сприятливих умов для просування кар’єрними сходами;
* планування професійного розвитку кадрів;
* здійснення процесів навчання та підвищення кваліфікації;
* контроль та коригування процесу розвитку кар'єри, оцінювання ефективності управління кар'єрним процесом.

Програма управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників має ґрунтуватися на поєднанні потреб керівництва закладу освіти з особистими та професійними інтересами працівників. Як складова кадрового планування, програма кар’єрного розвитку співробітників гарантує ЗЗСО забезпеченість кваліфікованими фахівцями на більш віддалену перспективу. До програми кар’єрного розвитку залучаються лише ті працівники, які виявили власну ініціативу щодо участі в різноманітних заходах, визначених в програмі. Разом з тим, пропозиції щодо включення певних педагогічних працівників до програми кар’єрного зростання можуть подаватися безпосередньо від адміністрації ЗЗСО з урахуванням інтересів та потреб самої освітньої організації. Стимулювати до участі у даній програмі доцільно усіх штатних працівників.

У випадку, коли претендентів на участь у програмі кар’єрного зростання багато, а фінансування відповідних заходів програми обмежене, доцільно здійснити попередній відбір найбільш перспективних працівників за їх особистими якостями та результатами поточної діяльності. В результаті такого відбору всі працівники ввійдуть до складу кадрового резерву і братимуть надалі участь у програмі кар’єрного зростання.

Конкурс щодо відбору бажаючих має здійснюватися у декілька етапів:

– формування та ухвалення вимог до кандидата, відповідно до посади та спеціалізації;

– донесення до усіх співробітників інформації про конкурс та прийняття заявок на участь у ньому;

– реалізація конкурсної процедури;

– підбиття підсумків та оголошення результатів;

– утворення кадрового резерву для участі у програмі кар’єрного зростання;

– проектування індивідуальних заходів для визначених кандидатів, згідно їх категорії.

Управління кар’єрою працівників є важливою складовою діяльності керівника щодо керівництва персоналом. Цей процес розпочинається з прийняття на роботу, донесення інформації про особливості та перспективи роботи у відповідному ЗЗСО.

Для того, щоб забезпечити продуктивність управління, керівник повинен здійснювати систематичний контроль за процесом кар’єрного зростання педагогів ЗЗСО, що реалізується шляхом проведення моніторингу їх професійної діяльності. Моніторинг передбачає:

* проведення безупинного спостереження та контролю за станом управління та мотивацією кар’єрного зростання працівників;
* здійснення діагностики та оцінювання результатів кар’єрного просування;
* ухвалення компетентних управлінських рішень з метою досягнення цілей ЗЗСО.

Ефективність моніторингу професійної діяльності забезпечується не засобами адміністративного впливу, а при умові використання економічних та соціально-психологічних методів управління. Систематичний аналіз та коректування професійної діяльності педагогічних працівників сприяє досягненню визначених закладом освіти цілей. Виникає також нагальна потребу у перевірці дієвості методів мотивації, оскільки вони відрізняються один від одного мотиваційною силою для різних педагогів.

Таким чином, керівник ЗЗСО здійснює управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників з урахуванням принципів системності, комплексності, аналітичності та періодичності, що надає йому можливість отримати достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень у сфері управління кар’єрою підлеглих.

**Висновки до розділу 2**

В результаті проведеного дослідження мотивації кар'єрного розвитку педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти ці мотиви було розподілено на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх мотивів було диференційовано соціальні, престижні і прагматичні. Соціальні мотиви включають: духовний і культурний розвиток особистості, дотримання суспільних обов'язків, відповідальність за молоде покоління, удосконалення освітнього та виховного процесу, комунікацію з керівниками, колегами, батьками дітей тощо. Престижні мотиви передбачають кар'єрне просування, створення позитивного іміджу вчителя. До прагматичних мотивів можна віднести запобігання невдачам і необхідність працювати. Внутрішні мотиви розвитку кар'єри включають власне професійні, такі як: планування часу, організацію роботи відповідно до викликів сьогодення; мотиви професійного та особистісного розвитку: наприклад, саморозвиток, самовдосконалення та самоосвіту. Для того, щоб ефективно здійснювати професійну діяльність, вчителі загальної середньої освіти повинні розвивати всі наявні групи мотивації професійної діяльності. Проте внутрішні мотиви завжди мають переважати над зовнішніми.

Критеріями управління мотивацією кар'єрного розвитку педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти є: 1) підхід до управління мотивацією кар'єрного розвитку педагогічних працівників (важливість виконання менеджерами функції управління мотивацією співробітників, співпраця між керівниками та колективами, особливості організації процесу управління мотивацією кар'єрного розвитку в закладах освіти, методи впливу на персонал, створення умов у закладах освіти для підвищення рівня кар'єрного розвитку та професійної активності вчителів); 2) управління особистою мотивацією вчителів до кар’єрного зростання: усвідомлення (свідоме ставлення до особистої професійної мотивації), гармонійність (збалансованість внутрішньої та зовнішньої мотивації до кар’єрного розвитку) та вираження (розвиток внутрішньої та зовнішньої мотивації до просування кар’єрними сходами); 3) задоволеність вчителів своєю професією та працею; 4) спрямованість вчителів на саморозвиток у професійній діяльності.

Визначено сучасний стан управління кар'єрним розвитком та управлінські характеристики педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, а також виявлено недоліки в системі мотивації їхньої професійної діяльності. Доведено, що вчителі та менеджери закладів освіти схильні використовувати лише зовнішню мотивацію до кар’єрного зростання без урахування внутрішньої мотивації. Базові потреби освітян також задовольняються лише частково. Освітяни не завжди усвідомлюють природу мотивів кар'єрного розвитку. Поширеною тенденцією серед освітян є небажання вчителів удосконалювати свої професійні якості, набувати новий інтелектуальний і методичний досвід, розвиватися та відповідати викликам сучасності у своїй професійній діяльності.

На підставі аналізу ЗЗСО як особливого соціокультурного середовища, що формує кар’єрні орієнтації, компетенції, культурний і соціальний капітал фахівця, розроблено низку практичних рекомендацій щодо оптимізації виконання цієї функції, подолання дисбалансу між компетенціями та професійно-статусними домаганнями.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Виконане дослідження особливостей управління кар’єрним розвитком педагогічного персоналу закладів загальної середньої освіти дозволило розглянути актуальну наукову проблему в теоретичному і практичному аспектах.

Підсумовуючи отримані дані, ми дійшли до таких висновків:

1. На підставі розглянутих теоретичних і методологічних джерел було визначено чинні підходи до осмислення проблеми управління кар’єрою, що існують у сучасній науковій думці. Аналіз наукових джерел показав, що універсальної теорії менеджменту досі не існує, а концепції вітчизняних і зарубіжних вчених значною мірою ґрунтуються на певних загальних чинниках, які визначають поведінку людини як таку, у тому числі у царині менеджменту.

Теоретичні та методологічні засади дослідження сутності та розвитку кар'єри були сформовані фахівцями у галузі психології, педагогіки та теорії управління. Вони віднайшли кризові періоди професійного зростання, виявили психологічні та акмеологічні характеристики самовизначення особистості щодо розвитку кар’єри (О. Бодальов, Є.Могильовкін, А. Чернишов та ін.), дослідили взаємозумовленість фахових та особистісних компетенцій і кар'єрного просування (Д.Маклеланд, Р. Вайт). Фахівці у галузі управління людськими ресурсами удосконалили системний підхід до менеджменту персоналом та планування кар'єрного розвитку (Н. Беляцький, Р. Бояцис, Ч. Генді, С. Шекшня).

2. Проведений аналіз наукового матеріалу з теорії кар'єри дозволив окреслити провідні напрямки дослідження змісту цього поняття: соціально-психологічний, управлінсько-менеджерський, соціально-еконо­мічний та соціологічний. Професійну кар'єру науковці розглядають як процес самоствердження та самореалізації особистості, що втілюється через цілеспрямовану діяльність, яка передбачає розвиток компетентності та здобуття суспільно-корисних і особистісно значущих результатів в обраній галузі. Кар'єрні процеси характеризуються циклічністю, багатоваріантністю, гетерогенністю та природними кризами. Зокрема у сучасному постіндустріальному суспільстві кар'єрні процеси моделюються як такі, що включають численні спроби, раптові зміни та неочікувані переривання.

Кар'єрний розвиток розглядається як професійний розвиток і просування людських ресурсів у межах ієрархії установи. Якщо працівники знають, що їхні менеджери зацікавлені в їхньому особистому кар'єрному розвитку, їхня задоволеність професійною діяльністю зростає.

Розвиток кар'єри осмислюється науковцями як багатовимірне явище, серед компонентів якого виокремлюють: цільовий (телеологічний), креативно-праксіологічний, професійно-змістовий, організаційно-синергетичний та результативно-кумулятивний компоненти.

3. Визначено й аргументовано складові менеджменту кар'єрним розвитком педагогічного персоналу ЗЗСО, який включає такі компоненти: цілі, функції, принципи, суб'єкти, типи, види, форми та методи управління.

Виявлено етапи процесу менеджменту кар'єрним розвитком: планування кар’єри співробітника, розробка індивідуального плану кар’єрного розвитку співробітника, втілення запланованого кар’єрного розвитку, оцінка ефективності менеджменту професійною кар’єрою працівника.

4. Аналіз результатів дослідження сучасного стану керівництва розвитком кар'єри вчителів засвідчив недоліки освітнього менеджменту. Ці недоліки полягають у тому, що природа кар'єрного розвитку не завжди визнається, мотивація до професійної діяльності має тенденцію бути скоріше зовнішньою, ніж внутрішньою, а базові потреби вчителів задовольняються лише частково.

Вказані проблеми перешкоджають особистісному та професійному розвитку вчителів. Отримані шляхом експерименту дані доводять, що налагодженість системи менеджменту кар’єрним розвитком персоналу створює передумови для мотивації до професійної діяльності та фахового вдосконалення менеджерів і вчителів та для ефективної реалізації мети навчального закладу.  Це дозволяє простежувати динаміку процесу кар'єрного зростання; аналізувати тенденції його розвитку; враховувати зміни, що відбуваються, та передбачати їх наслідки; запобігати шкідливим факторам; своєчасно діагностувати та вирішувати міжособистісні конфлікти та негативні настрої членів колективу; підтримувати ефективне функціонування навчального закладу на поточному етапі. Сполучною ланкою між структурними компонентами менеджменту є зворотний зв'язок між менеджером та іншими учасниками педагогічного процесу: педагогами, учнями, батьками, допоміжним персоналом, - на всіх етапах керівництва розвитком кар'єри вчителя.

На основі проведеного дослідження підготовлено практичні рекомендації щодо менеджменту кар'єрним розвитком педагогічного персоналу для директорів ЗЗСО.

Це дослідження не охоплює всіх питань щодо менеджменту кар'єрним зростанням педагогічного персоналу загальноосвітніх навчальних закладів. Серед подальших аспектів дослідження видаються перспективними: проблема налагодження механізмів менеджменту розвитком кар'єри вчителів згідно з динамікою соціально-економічних зрушень у державі, проблема проєктування кар'єри за непередбачуваних соціальних обставин; проблема налаштування мотивації освітян до кар'єрного розвитку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алдошина М. В., Козубова Н. В.а Управління кар’єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство.* Випуск №48. 2023. URL: <file:///D:/Doc/Downloads/2291-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2207-1-10-20230414.pdf>
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : Навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 236 с.
3. Безтелесна Л. І. Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників: монографія / Л. І. Безтелесна, А. В. Печенюк. Рівне: НУВГП, 2016. 198 с.
4. Біскуп В. С. Кар’єрна компетентність студентської молоді: соціологічний аспект: автореф. дис….канд. соціологічних наук. 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології. Львів. 2017. 23 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/aref\_biskup.pdf
5. Біскуп В. С. Співвідношення об’єктивних та суб’єктивних чинників у становленні індивідуальної кар’єри. URL: [www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com/)
6. Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар’єра» з позицій суспільно-гуманітарних дисциплін. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2012. Вип. 6. С. 217–226.
7. Богуш Л.А. Підготовка магістрів у галузі міжнародних відносин до стратегічного управління професійною кар’єрою: дис….канд. пед. наук. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. Дніпро, 2018. 303 с.
8. Бочелюк В. Й. Психологічні особливості кар’єрного зростання персоналу. Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Серія «Психологія». 2014. Вип. 49. С. 16–23.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і голов. ред. Бусел В.Т.]. К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2005. 1728 с.
10. Виногородський М.Д., Вірна Ж.П. Мотиваційно-смислова регуляція у професіоналізації психолога: Монографія. Луцьк, 2013. 320 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyy-Pidruchnyk.pdf>
11. Вірна Ж. П. Професійна безпека: динаміка і ризики прояву професійних деформацій фахівця. Психологія професійної безпеки: технології конструктивного самозбереження особистості : кол. моногр. / заг. ред. Ж. Вірної. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. С. 30–49.
12. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис… канд. екон. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вінниця. 2019. 212 с. URL: file:///D:/Doc/Downloads/7558-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-15179-1-10-20191125%20(1).pdf
13. Гончаров Ю.В., Комаровська Ю.А. Система управління кар’єрою як інструмент економічного розвитку освітніх закладів. *Вісник КНУТД. Спецвипуск. Серія «Економічні науки».* URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/785/1/V90sp\_P153-160.pdf
14. Гриньова В.М. Управління кар’єрним зростанням персоналу підприємства. Х. : ХНЕУ, 2013. 180 с.
15. Гура Н. А. Задоволеність кар’єрою як фактор кар’єрного розвитку та соціально-професійної мобільності. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2019.: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Вип. № 2-3 (17). С. 35-47.
16. Гура Н. А. Наукові уявлення про внутрішні чинники кар'єрного розвитку: огляд психологічних теорій. *Правничий вісник Університету «КРОК».* 2017. Вип. 28. С. 176–186.
17. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку та переривання кар’єри: дис…. канд. психол. наук. 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Соціальні та поведінкові науки: 053 – Психологія. Київ, 2019. 22 с. URL:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/hura\_2019-aref.pdf
18. Дєліні М. Професійна «Я-концепція» як умова успішної кар’єри: емпіричний вимір. Нова пара­дигма. випуск 134. С. 94-108. URL: h t t p : / / e n p u i r . n p u . e d u . u a / b i t s t r e a m / handle/123456789/26528/Dielini
19. Казакова Т. С. Розвиток професійної кар’єри на основі узгодження інтересів закладу вищої освіти і кар’єрних стратегій індивіда. *Науковий журнал «Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент».* 2018. № 33. С. 90–95. URL: file:///D:/Doc/Downloads/Nvmgu\_eim\_2018\_33\_14.pdf
20. Капіца В. Ф., Орлова О. І., Шурупова К. В. Про­фесійна кар’єра успішного фахівця / Під заг. наук. ред. д.ф.н., проф. В. Ф. Капіци. Том 1. Монографія. Кривий Ріг : Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2013. 508 с.
21. Костенко А.Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. URL: https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/43854/3/Kostenko\_career.pdf;jsessionid=D2686009D6267A0780865A5360687F98
22. Котєнєва Ю. М. Формування уявлень про професійну кар’єру у студентів педагогічного коледжу в процесі фахової підготовки: дис… канд. пед. наук : 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Старобільськ, 2016. 300 с.
23. Котєнєва І. С., Котєнєва Ю. М. Особливості побудови стратегії професійної кар’єри майбутнім учителем. *Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. Ужгород : Говерла, 2014. Вип. 31. С. 78–81.
24. Кудінова М.М. Меденець В.В. Менеджмент кар’єри. *Економіка і суспільство.* Випуск №15. 2018. С.364-370. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15\_ukr/56.pdf
25. Літинстка В. А. Управління кар’єрою персоналу: навчальний посібник. 2015. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi7rajU8s\_uAhWNlIsKHS4lAdMQFjAIegQIChAC&url=http%3A%2F%2Felar.khnu.km.ua%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F5010%2F1%2F%25D0%25BF%25D0%25BE%25D1%2581%25D1%2596%25D0%25B1%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25BA.d ocx&usg=AOvVaw3jksFTzHLEYmpD76Jv3Y83
26. Мішина C. В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар’єрою персоналу на засадах логістичного підходу. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\_2019/36.pdf.
27. Овсяннікова В. В. Особливості професійної кар’єри особистості. 2013. № 1. С. 91-104. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_1_20>
28. Ортікова Н.В. Особливості мотивації до кар’єрного зростання фахівців із різним стажем роботи в службі зайнятості: практичний аспект. *Теорія і практика сучасної психології*. № 1, Т. 3. 2020. С. 195-202. URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1\_2020/part\_3/37.pdf
29. Освіта для кар'єри: на шляху до формування професійно мобільного фахівця / С. О. Даньшева, Ю. В. Журавльов, Д. Л. Череднік. Варшава : Diamond trading tour, 2015. 44 с.
30. Паржницький В, Савенко О. Кар’єрне зростання: види та характеристика. Житомирщина педагогічна. №3 (23), 2021. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2021/10/12\_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D1%86\_%D0%BA%D0%B8%D0%B9\_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-72\_.pdf
31. Перегудова Т. В., Рубежанська В. О. Сутність, види та принципи стресс-інтерв’ю в системі підбору персоналу організації. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_14_1/Peregudova.pdf>
32. Перерва П. Г., Гуцан О. М. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : зб. наук. праць Луцького національного технічного університету*. Луцьк, 2014. Вип. 11 (42). С. 233–243.
33. Підходи до управління кар'єрою персоналу підприємств та організацій споживчої кооперації України / Л.М. Шимановська-Діанич. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/107793>
34. Планування й розвиток професійної кар’єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / [С. В. Алєксєєва, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов]; за ред. Д. О. Закатнова. Житомир: «Полісся», 2018. 186 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/162001887.pdf
35. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія / А.В. Доронін; Харк. нац. екон. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2008. 320 c.
36. Професійна кар’єра особистості в сучасних умовах: монографія /В. Т. Лозовецька. Київ, 2015. 279 с. URL :https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi7rajU8s\_uAhWNlIsKHS4lAdMQFjAGegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F32310612.pdf&usg=AOvVaw2v3e-wtUqR6jkgt5l4KsIk
37. Савельєва В. С. Управління діловою кар’єрою: навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. К. : Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
38. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
39. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.
40. Управління кар’єрним зростанням пер­соналу підприємства : монографія / В. М. Гри­ньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
41. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / В.І. Верхоглядова, С.Б. Ільївна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
42. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред.М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
43. Формування готовності учнів ПТНЗ до вибору й реалізації професійної кар’єри : посібник / Д. О. Закатнов, В. Ф. Орлов, М. І. Вовковінський та ін. ; за ред. Д. О. Закатнова. Київ. : ІПТО НАПН України, 2015. 188 с.
44. Шевченко А.В. Фактори кар’єрного зростання працівників підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/
45. Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до управління карєрою персоналу підприємств та організацій споживчої кооперації України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107793/40-Shimanovska-D%d0%a1%e2%80%93anich.pdf?sequence=1>
46. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
47. Яковенко Я.Ю., Таловер В. А., Лозовик Д. Б., Бала В. В. Планування кар’єри та професійного розвитку в економічній сфері: формування системи управління. *Вісник НТУ «ХПІ» Економічні науки*. №3. 2020. С.104-109. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/89d5affd-dcbe-4070-8a2b-ccc989ca86c0/content>
48. Якокка Лі. Кар’єра менеджера : пер. з англ: Попурри, 2014. 548 с.
49. Parsons F. Choosing a vocation. URL: <https://archive.org/stream/>
50. Super D. Developmental self-concept. URL: <https://www.careers.govt.nz/assets/pages/docs/career-theory-model-super.pdf>

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Анкета**

**щодо визначення рівня усвідомленості керівниками сутності управління кар’єрним зростанням педагогічних працівників**

1. Посада
2. Стаж на даній посаді
3. Загальний пед. стаж
4. Категорія
5. Освіта
6. Вік
7. Як Ви розумієте термін «мотивація кар’єрного зростання»?
8. Як Ви розумієте термін «управління кар’єрним зростанням»?
9. Які методи (прийоми, форми) Ви використовуєте в управлінні кар’єрним просуванням педагогічних працівників?

**Додаток Б**

**Методика О. Бондарчук та Л. Карамушки «Визначення ієрархії мотивів професійної діяльності керівників навчальних закладів»**

*Інструкція для учасників дослідження.*

Серед наведених мотивів необхідно обрати 10 та проаранжувати їх від 1 до 10 залежно від значущості кожного з них для досліджуваного.

* бажання підняти престиж професії вчителя в суспільстві;
* бажання створити школу нового типу, щоби краще готувати прийдешні покоління до життя в нових умовах;
* прагнення вирішувати актуальні проблеми освітньої організації;
* бажання підвищити рівень організаційної культури школи;
* прагнення працювати з командою школи щодо формування позитивного іміджу освітньої організації;
* бажання мати гарні відгуки громадськості про школу;
* бажання ствердити репутацію закладу освіти як одного з найкращих;
* бажання ознайомити широкий загал щодо особливостей діяльності школи, в тому числі, через власний сайт в Інтернеті;
* бажання сформувати власний позитивний імідж;
* бажання уникнути негативних оцінок з боку громадськості;
* прагнення ствердитися за рахунок позитивного іміджу закладу в очах навколишніх людей;
* бажання оволодіти методиками формування позитивного іміджу освітньої організації;
* бажання реалізувати власний творчий потенціал при створенні позитивного іміджу освітньої організації;
* бажання користуватися авторитетом;
* прагнення знати умови формування позитивного іміджу освітньої організації;
* бажання мати зв’язки з ЗВО;
* прагнення підвищити кількість учнів школи;
* бажання більш ефективно управляти освітньою організацією;
* прагнення сприяти впровадженню нових програм та технологій навчання з метою забезпечення якості освіти;
* бажання забезпечити високий рівень матеріально-технічної бази освітньої організації;
* бажання підвищити якість вітчизняної освіти;
* бажання мати широкі соціальні зв’язки та активно взаємодіяти з партнерами та меценатами.

*Ключ до аналізу особливостей ранжування мотивів*

* 1. *Соціальні мотиви*
* бажання підвищити якість вітчизняної освіти;
* бажання підняти престиж професії вчителя в суспільстві;
* бажання створити школу нового типу, щоби краще готувати прийдешні покоління до життя в нових умовах;

1. *Власне управлінські мотиви:*

* бажання більш ефективно управляти освітньою організацією;
* прагнення вирішувати актуальні проблеми освітньої організації;
* бажання підвищити рівень організаційної культури школи;
* прагнення працювати з командою школи щодо формування позитивного іміджу освітньої організації;
* прагнення сприяти впровадженню нових програм та технологій навчання з метою забезпечення якості освіти;

1. *Престижні мотиви:*

* бажання мати гарні відгуки громадськості про школу;
* бажання ствердити репутацію закладу освіти як одного з найкращих;
* бажання ознайомити широкий загал щодо особливостей діяльності школи, в тому числі, через власний сайт в Інтернеті;

1. *Вузько особистісні мотиви:*

* бажання сформувати власний позитивний імідж;
* бажання користуватися авторитетом;
* бажання уникнути негативних оцінок з боку громадськості;
* прагнення ствердитися за рахунок позитивного іміджу закладу в очах навколишніх людей;

1. *Мотиви саморозвитку:*

* бажання оволодіти методиками формування позитивного іміджу освітньої організації;
* бажання реалізувати власний творчий потенціал при створенні позитивного іміджу освітньої організації;
* прагнення знати умови формування позитивного іміджу освітньої організації;

1. *Прагматичні мотиви:*

* бажання мати зв’язки з ЗВОЗ;
* прагнення підвищити кількість учнів школи;
* бажання забезпечити високий рівень матеріально-технічної бази освітньої організації;
* бажання мати широкі соціальні зв’язки та активно взаємодіяти з партнерами та меценатами.

**Додаток В**

**Методика  «Вивчення задоволеності вчителя своєю професією та роботою» (**Н.Жулін та Є.Ільїн)

*Джерело: Туріщева Л.В. Психологія управління. Мушинський В.П. Психологічний портрет учителя. Х. : Вид. група «Основа»», 2005. 160 с.*

Мотивація діяльності педагога тісно та прямо пропорційно пов’язана із задоволеністю професійною діяльністю. Високий рівень задоволеності працею підвищує мотивацію до творчості, професійного зростання та удосконалення.

Методику розроблено Н. Журіним та Є. Ільїним для виявлення задоволеності вчителів своєю про­фесією і різними сторонами професійної діяльності. Ця методика є оперативною в застосуванні, може використовуватись в практиці роботи шкільного психолога, як в індивідуальній, так і в груповій діагностиці, дозволяє визначити задоволеність учителя вибраною професією на основі підрахунку індексу задоволеності, а також для надання рекомендацій адміністрації школи по оптимізації навчально-виховного процесу у закладі. Методика може застосовуватись в індивідуальній психодіагностиці також з молодими спеціалістами.

***Інструкція.*** Просимо Вас ознайомитися з анке­тою (опитувальником) і відповісти на запитання. Ви­беріть один із варіантів відповіді («так», «не знаю», «ні»), що відповідає вашій думці, й поставте під ним знак «+».

**Опитувальник**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Чи задоволені Ви…** | **Так** | **Не знаю** | **Ні** |
|  | вашою професією |  |  |  |
|  | досягнутими результатами |  |  |  |
|  | взаєминами з адміністрацією школи |  |  |  |
|  | взаєминами з колегами |  |  |  |
|  | взаєминами з учнями |  |  |  |
|  | взаєминами з батьками учнів |  |  |  |
|  | ставленням учнів До Вашого предмета |  |  |  |
|  | ставленням  до Вашого предмета педагогічного колективу |  |  |  |
|  | ставленням  батьків учнів до Вашого предмета |  |  |  |
|  | своєю  професійною підготовкою загалом |  |  |  |
|  | своєю методичною підготовкою |  |  |  |
|  | своєю теоретичною підготовкою |  |  |  |
|  | своєю організаційною підготовкою |  |  |  |
|  | навчальною програмою |  |  |  |
|  | матеріальною базою школи |  |  |  |
|  | місцем роботи |  |  |  |
|  | заробітною платнею |  |  |  |

**Обробка результатів.**

За відповідь «так» нараховується 1 бал, «не знаю» — 0 балів, «ні» — 1 бал. Потім усі бали додаються з урахуванням їхнього знака.

***Висновки.***

Ступінь задоволеності роботою (за всіма 17 по­зиціями) оцінюється як високий, якщо обстежуваний набирає 11 балів і вище, середній — якщо набирає від 6 до 10 балів, низький – від 1 до 5 балів. Ступінь незадоволеності роботою оцінюється як низький, якщо обстежуваний набирає від 1 до 5 балів, серед­ній— від 6до10 балів і високий – при 11 балах і більше.

Існує немало причин, що перешкоджають педагогу здійснювати свої наміри і цілі. Для вивчення психологічних бар’єрів, з якими зустрічаються вчителі можна використати діагностичну методику «Чинники, що впливають на саморозвиток педагогів».

**Додаток Г**

**МЕТОДИКА «БАР'ЄРИ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

***Анкета 1***

*Інструкція.*Щоб розширити погляд на психологічні бар'єри, з якими стикаються вчителі, щоб краще зрозуміти причини, що перешкоджають педагогу здійснювати свої задуми, дайте відповідь на наступні питання, поставивши відповідні бали: 5 - якщо дане твердження повністю відповідає дійсності; 4 - скоріше відповідає, ніж ні; 3 - і так, і ні; 2 - скоріше не відповідає; 1 - не відповідає.

1. Я прагну вивчити себе.

2. Я залишаю час для розвитку, як би не був зайнятий роботою і домашніми справами.

3. Що виникають перешкоди стимулюють мою активність.

4. Я шукаю зворотний зв'язок, так як це допомагає мені дізнатися і оцінити себе.

5. Я рефлексую свою діяльність, виділяючи на це спеціальний час.

6. Я аналізую свої почуття і досвід.

7. Я багато читаю.

8. Я широко дискутую з потрібних мене питань.

9. Я вірю в свої можливості.

10. Я прагну бути більш відкритим.

11. Я усвідомлюю той вплив, який чинять на мене оточуючі люди.

12. Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати.

13. Я отримую задоволення від освоєння нового.

14. Зростаюча відповідальність не лякає мене.

15. Я позитивно б поставився до мого просуванню на службі.

**Обробка результатів**

Підрахуйте загальну суму балів:

* 75-55 - активний розвиток;
* 54--36 - відсутня сформована система саморозвитку, орієнтація на розвиток сильно залежить від умов;
* 35-15- зупинилося розвиток.

**Анкета 2**

*Інструкція.*Оцініть за п'ятибальною системою фактори, що стимулюють і перешкоджають вашій навчання і розвитку: 5 -так (перешкоджають або стимулюють); 4 - скоріше так, ніж ні; 3 - і так, і ні; 2 - скоріше ні; 1 - немає.

**перешкоджають чинники**

1. Власна інерція.

2. Розчарування в результаті були раніше невдач.

3. Відсутність підтримки і допомоги в цьому питанні з боку керівників.

4. Ворожість оточуючих (заздрість, ревнощі), погано сприймають в вас зміни і прагнення до нового.

5. Неадекватна зворотний зв'язок з членами колективу і керівниками, тобто відсутність об'єктивної інформації про себе.

6. Стан здоров'я.

7. Брак часу.

8. Обмежені ресурси, обмежені життєві обставини.

**стимулюючі чинники**

1. Шкільна методична робота.

2. Навчання на курсах.

3. Приклад і вплив колег.

4. Приклад і вплив керівників.

5. Організація праці в школі.

6. Увага до цієї проблеми керівників.

7. Довіра.

8. Новизна діяльності, умови роботи і можливість експериментування.

9. Заняття самоосвітою.

10. Інтерес до роботи.

11. Зростаюча відповідальність.

12. Можливість отримання визнання в колективі.

*Обробка даних.*Перешкоджають і стимулюючі чинники ранжуються за допомогою показників середнього балу і заносяться в таблицю - в рядок, відповідну результату, отриманого в анкеті 1 даної методики.

Залежно від того, які фактори виявилися домінуючими, продумується система заходів, що підтримує стимулюючі чинники і нейтралізує ті чинники, які перешкоджають розвитку.

**Навчання, розвиток і саморозвиток вчителя**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Здатність до саморозвитку** | **стимулюючі**  **чинники** | **перешкоджають**  **чинники** | **система**  **заходів** |
| 1. Активне саморозвиток |  |  |  |
| 2. нескладний саморозвиток, залежне від умов |  |  |  |
| 3. зупинити саморозвиток |  |  |  |

**Додаток Д**

**Опитувальник Н.Бец «Кар'єрна самоефективність», адаптованого Д.Бондаренко та Є.Могильовкіною**

Ціль: визначити рівень суб'єктивної оцінки випробуваним свого потенціалу у сфері предметної діяльності та у сфері спілкування.

Інструкція: пропонується виразити ступінь згоди з кожним із наведених суджень, використовуючи вимірювальну шкалу наступного типу. У разі повної згоди судження гуртком обводиться «+5», у разі абсолютної незгоди – цифра «-5». Залежно від ступеня згоди або незгоди з думкою можуть використовуватися і проміжні значення шкали (проте не більше одного значення по кожній думці).

**Текст опитувальника**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **«Абсолютно не згоден»** | **Твердження** | **"Повністю згоден"** |
| 1 | 2 | 3 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 1. Коли я щось планую, я завжди впевнений, що можу виконати цю роботу. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 2. Однією з моїх проблем є те, що я не можу відразу взятися за роботу, яку мені необхідно виконати, відтягуючи цей момент до останнього. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 3. Якщо я не можу виконати роботу з першого разу, я продовжую спроби доти, доки не впораюся з нею. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 4. Коли я ставлю важливі для себе цілі, мені рідко вдається досягти їх. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 5. Я часто кидаю справи, не закінчивши їх. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 6. Я намагаюся уникати труднощів. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 7. Якщо щось здається мені надто важким, я не намагатимуся навіть виконати це хоча б якось. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 8. Якщо я роблю щось вкрай необхідне, але не надто приємне для мене, я все одно упиратимуся доти, доки не доведу справу до кінця. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 9. Якщо я вирішив щось зробити, я йтиму напролом до кінця. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 10. Якщо мені не вдається вивчити щось нове, я одразу кидаю цю справу. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 11. Коли проблеми виникають зненацька, мені не вдається впоратися з ними. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 12. Я не намагаюся навчитися чогось нового, якщо воно виглядає надто складним для мене. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 13. Невдачі не бентежать мене, а лише змушують робити ще більш наполегливі спроби впоратися із ситуацією. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 14. Я відчуваю впевненість у своїх силах при вирішенні складних проблем. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 15. Я цілком упевнений у собі людина. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 16. Я легко кидаю справи. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 17. Я не схожий на людину, яка легко справляється з будь-якими проблемами. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 18. Мені важко купувати нових друзів. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 19. Якщо я зустрічаю людину, з якою мені було б приємно поговорити, я йду до неї сам, не чекаючи, поки вона підійде до мене. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 20. Якщо мені не вдається стати близьким другом цікавої для мене людини, я, швидше за все, припиню спроби спілкування з нею. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 21. Якщо я познайомився з людиною, яка на перший погляд здається мені не дуже цікавою, я все одно не припиняю одразу контактів з нею. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 22. Я не надто затишно почуваюся на зборах, у компаніях, у великих групах людей. | +1 +2 +3 +4 +5 |
| -5 -4 -3 -2 -1 | 23. Я придбав усіх своїх друзів завдяки своїй здатності встановлювати контакти. | +1 +2 +3 +4 +5 |

**Ключ до опитувальника**

Методика є набір з 23 суджень. Перші 17 суджень відносяться до діяльнісної самоефективності, тобто характеризують сприйняття людиною власної ефективності у виконанні тих чи інших завдань. Шість останніх суджень відносяться до соціальної самоефективності, тобто характеризують сприйняття людиною власної ефективності у відносинах коїться з іншими людьми.

Респонденту пропонується висловити ступінь згоди з кожним із наведених суджень, використовуючи вимірювальну шкалу такого типу:

«Абсолютно не згоден» «Повністю згоден»

-5 -4 -3 -2 -1 +1 +2 +3 +4 +5

При обробці відповідей повну згоду з позитивним за змістом судженням (типу «Я цілком упевнений у собі людина») отримує 10 балів, а абсолютну з нею незгоду – 1 бал. Навпаки, повна згода з негативним за змістом судженням (типу «Я легко кидаю справи») отримує 1 бал, а абсолютну з ним незгоду – 10 балів. Бали у твердженнях № 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22 змінюють знак на протилежний.

Що ж до проміжних значень шкали, всі вони також перетворюються на відповідні бали (у діапазоні між крайніми значеннями). В результаті можна отримати середні бали по кожному виду самоефективності та по всьому опитувальнику загалом.

Середні значення самоефективності перебувають у інтервалі значень від +7 до +53 балів, а сфері спілкування від -7 до +15. Показники, що лежать поза цими інтервалами, свідчать або про низьку оцінку свого потенціалу в тій чи іншій сфері життєдіяльності, або про високу.