

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

КОСТЮЧЕНКО МАКСИМ АНАТОЛІЙОВИЧ

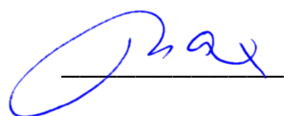
УДК 378.147:316.46:005.336.2:355.23:343.83](477) (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ
ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ
УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

01 Освіта/Педагогіка
015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



М. А. Костюченко

Науковий керівник:

Діденко Олександр Васильович,
доктор педагогічних наук, професор

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Костюченко М. А. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Дніпро, 2024.

У дисертаційній роботі вирішено наукове завдання щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у закладі вищої освіти зі специфічними умовами навчання та запропоновано новий підхід, що передбачає впровадження обґрунтованих автором педагогічних умов у процес професійної підготовки.

У **Вступі** обґрунтовано актуальність і доцільність обраної теми, сформульовано об'єкт, предмет, мету, завдання, методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення роботи, наведено відомості про апробацію та впровадження одержаних результатів.

У першому розділі – **«Теоретичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України»** – висвітлено теоретичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України, зокрема, охарактеризовано лідерську компетентність як предмет наукових досліджень, висвітлено зарубіжний досвід підготовки фахівців виправних установ, розкрито сутність, структуру і зміст лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України.

З'ясовано, що проблематику лідерства сьогодні досліджують представники економічної науки, які розглядають лідерство як важливий ресурс підвищення ефективності діяльності підприємства, та соціологи, що звертають увагу на роль лідерів у різних соціальних групах, а також психологи, які вивчають переважно особистісні якості лідера, розглядаючи його як

важливу складову системи міжособистісних відносин у групі, вияв відносин домінування і підпорядкування. Для педагогів важливим аспектом є визначення шляхів та підходів формування лідерських якостей, розвитку лідерського потенціалу фахівця.

Лідерську компетентність майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України визначено як інтегративну особистісну властивість, що охоплює мотивацію до лідерства, знання про історію та практику лідерства у Державній кримінально-виконавчій службі України, уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, навички лідерської комунікації й організації командної роботи, здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала і лідера. У структурі лідерської компетентності виокремлено особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

У другому розділі – **«Науково-методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України»** – висвітлено науково-методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України, її критерії, показники та рівні, стан сформованості цієї професійно важливої властивості.

З урахуванням структури лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України для діагностики її сформованості запропоновано три критерії, які характеризують її структурні компоненти, зокрема мотиваційно-особистісний, пізнавально-когнітивний та діяльнісно-результативний, і відповідні показники.

Мотиваційно-особистісному критерію сформованості лідерської компетентності відповідають такі показники, як мотивація до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, розуміння необхідності опанування знань про управління та лідерство; лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність); творче мислення,

відкритість до нових ідей; самоорганізація, здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності.

Пізнавально-когнітивний критерій лідерської компетентності має такі показники, як розуміння місії установи виконання покарань, її цінностей, перспектив; загальне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, сутність лідерського потенціалу та засобів лідерського впливу; обізнаність про теорію і практику лідерства у діяльності установ виконання покарань; знання вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу.

Діяльнісно-результативному критерію лідерської компетентності відповідають такі показники, як уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності; уміння налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організувати командну роботу; уміння висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань; здатність продуктивно організувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера.

З урахуванням цього виокремлено три рівні сформованості лідерської компетентності: елементарний, достатній і високий.

У третьому розділі – **«Дослідно-експериментальна робота з формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки»** – обґрунтовано педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки, охарактеризовано перебіг дослідно-експериментальної роботи з її формування, зокрема зміст і методіку впровадження педагогічних умов, розроблено структурно-функціональну модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки, подано результати формувального етапу експерименту, а також методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської

компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

Подано результати педагогічного експерименту щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України, під час якого було поглиблено уявлення курсантів про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби». Велике значення мало використання навчальних ситуативних методів (ситуативного методу, методу конкретних ситуацій, методу кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності, застосування діалогічно-дискусійних технологій для формування у майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України комунікативних лідерських умінь та навичок, а також задіяння ресурсів дослідницької діяльності для розкриття їхнього лідерського потенціалу.

У результаті педагогічного експерименту встановлено, що в експериментальній групі суттєво збільшилась кількість курсантів, які мають високий рівень сформованості лідерської компетентності (приріст становить +14,93 %). Приріст у контрольній групі склав +3,07 %. Значно зменшилась кількість курсантів, які мають елементарний рівень сформованості лідерської компетентності (на 55,23 % – в експериментальній та 29,23 % – у контрольній групі) за рахунок суттєвого збільшення кількості курсантів із достатнім рівнем сформованості лідерської компетентності (на 40,3 % і 26,16 % відповідно).

Після формувального етапу експерименту курсанти експериментальної групи мають переважно високий (22,39 %) і достатній (53,73 %) рівні сформованості лідерської компетентності. У контрольній групі ці дані становлять відповідно 12,31 % та 40,0 %. Порівняння рівнів сформованості лідерської компетентності в курсантів експериментальної і контрольної груп за допомогою критерію Пірсона підтвердило статистично значущі відмінності між розподілами ($\chi^2_{\text{емп}} = 8,51 > \chi^2_{\text{критич}} = 5,991$). Цим підтверджено результативність

упровадження структурно-функціональної моделі та педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

На основі проведеного дослідження розроблено методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. Рекомендовано дотримуватись вимог системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного підходів; під час викладання навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» та додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» поглиблювати у курсантів уявлення про лідерство та лідерську поведінку; використовувати навчальні ситуативні методи (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності; застосовувати інтерактивні (діалогічно-дискусійні) технології для формування комунікативних лідерських умінь та навичок; розкривати лідерський потенціал курсантів засобами дослідницької діяльності тощо.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів наукової проблеми. Перспективними для подальших наукових розвідок є: дослідження особливостей розвитку лідерської компетентності офіцерів у системі підвищення кваліфікації; розроблення міжпредметних програм із формування у майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України лідерської компетентності; підготовка майбутніх офіцерів до формування лідерської компетентності персоналу установ виконання покарань тощо.

Ключові слова: лідерська компетентність, лідер, лідерство, майбутні офіцери, Державна кримінально-виконавча служба України, педагогічні умови формування, професійна підготовка.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України, які входять до міжнародних наукометричних баз даних

1. **Костюченко М. А.**, Діденко О. В. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2022. № 2(29). С. 208–221. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046>.

2. **Костюченко М. А.** Сутність і структура поняття «лідерська компетентність офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України». *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*. 2022. Вип. 10(28). С. 313–323. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-313-323](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-313-323).

3. **Костюченко М. А.** Результати педагогічного експерименту з формування в майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби лідерської компетентності в процесі професійної підготовки. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія : Педагогічні науки*. Глухів : Вид-во Глухівського нац. пед. ун-ту імені Олександра Довженка, 2023. Випуск 1(51). С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-1-51-175-180>.

4. **Костюченко М. А.** Діагностичний апарат для визначення сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 59. Т. 2. С. 238–242. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-2-36>.

5. **Костюченко М. А.** Педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Наукові*

записки. Серія : Педагогічні науки. Кропивницький : Вид-во Центральноукраїнського державного пед. ун-ту імені Володимира Винниченка, 2023. Вип. 208. С. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-291-297>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Костюченко М. А. Актуальні питання формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України. *Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 25 листопада 2021 р.) / Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2021. С. 550–552.

7. Костюченко М. А. Професійна підготовка фахівців Державної пенітенціарної служби України і розвиток їхньої лідерської компетентності. *Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та науковців (м. Дніпро, 28 квітня 2022 р.) / Університет імені Альфреда Нобеля. Дніпро, 2022. С. 92–93.

8. Костюченко М. А. Відбір змісту соціально-гуманітарних дисциплін як педагогічна умова формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 4 листопада 2022 р.) / Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів, 2022. С. 90–91.

9. Костюченко М. А. Окремі аспекти формування лідерської компетентності у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби у процесі професійної підготовки. *Глухівські читання – 2022. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук* : матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Глухів, 7–8 грудня 2022 р.) / Глухівський

національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. Глухів, 2022. С. 185–187.

10. **Костюченко М. А.** Складові лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності*: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 19–20 січня 2023 р.) / Львівський науковий форум. Львів, 2023. С. 19–21.

11. **Костюченко М. А.** Специфіка діагностичного апарату для визначення сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27–28 січня 2023 р.) / Інститут інноваційної освіти. Запоріжжя, 2023. С. 6–7.

12. **Костюченко М. А.** Загальні результати педагогічного експерименту щодо формування у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби лідерської компетентності у процесі професійної підготовки. *Modern problems of science, education and society*: Proceedings of the 1st International scientific and practical conference (Ukraine, Kyiv, March 26–28, 2023). Kyiv, 2023. P. 477–478.

13. **Костюченко М. А.** Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби: педагогічні умови. *Сучасні напрями вдосконалення педагогічної майстерності викладачів*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27–28 квітня 2023 р.) / Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів, 2023. С. 47–49.

*Наукові праці, які додатково відображають
наукові результати дисертації*

14. **Костюченко М. А.** Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. Київ : Вид-во цифрової друкарні АКТИВ-ПРИНТ, 2024. 84 с.

ABSTRACT

Kostiuchenko M. A. Formation of leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine during professional training.

– Qualification research work presented as the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 015 Professional Education (by specializations). – Higher educational establishment Alfred Nobel University, Dnipro, 2024.

The dissertation solves the scientific task of forming the leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine in a higher education institution with specific learning conditions and as well as proposes a new approach that involves the introduction of pedagogical conditions substantiated by the author into the process of professional training.

The **introduction** substantiates the relevance and feasibility of the chosen topic, formulates the object, subject, aim, objectives and methods of the study; reveals the scientific novelty and practical significance of the work, provides information on the testing and implementation of the results obtained.

The first chapter – «**Theoretical foundations of the formation of leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine**» – covers theoretical bases of formation of leadership competence to future specialists of State Criminal Executive Service of Ukraine, particularly leadership competence as an object of scientific research is described, foreign experience of correctional institutions specialists is highlighted, the essence, structure and meaning of leadership competence of future specialists of State Criminal Executive Service of Ukraine are revealed.

It has been clarified that nowadays leadership issues are being studied by representatives of economic science, who consider leadership an important source for increasing the efficiency of enterprises, and sociologists, who pay their attention to the leadership roles in personal qualities of a leader, as well as psychologists who study mainly the personal qualities of a leader, considering him or her as an important component of the system of interpersonal relations in a group, a manifestation of

dominance and subordination. For educators, an important aspect is to recognize the ways and approaches to forming leadership qualities and developing the leadership potential of a specialist.

Leadership competence of future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine is determined as an integrative personal feature that includes motivation to leadership, knowledge of leadership history and practice in the field of the State Criminal Executive Service of Ukraine, skills of solving complex tasks and practical problems of the criminal executive activity on your own, abilities of leadership communication and team-work organization, ability to organize your personal growth as a professional and a leader more efficiently.

The second chapter – **«Scientific and methodological foundations of the formation of leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine»** – covers scientific and methodological bases of formation of leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine, its criteria, indicators and levels, the state of the formation of this professionally important characteristic.

Taking into account the structure of leadership competence of future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine, three criteria were proposed to determine the state of its formation. They describe the structural components of leadership competence, particularly motivational and personal, cognitive and activity-efficient ones as well as the corresponding indicators.

The motivational and personal criterion for the formation of leadership competence is based on such indicators as motivation to study the specifics of leadership and leadership behavior, understanding the need to master knowledge about management and leadership; leadership potential and leadership qualities (perseverance, determination, responsibility); creative thinking, openness to new ideas; self-organization, ability to analyze one's leadership potential and leadership competence.

The cognitive criterion of leadership competence has such indicators as understanding the mission of the penitentiary institution, its values and prospects;

general understanding of the theory and history of management and leadership, the nature of leadership potential and means of leadership influence; awareness of the theory and practice of leadership in the activities of penitentiary institutions; awareness of the requirements of the Code of Ethics and staff behavior.

Activity-efficient criterion of leadership competence is based on the following indicators: the ability to independently solve complex tasks and practical problems of criminal correctional activities; the ability to establish relationships with colleagues and prisoners, effectively resolve interpersonal conflicts, organize teamwork; the ability to express a personal position in a group, reason their own opinion, participate in discussions on official issues; the ability to effectively organize their personal growth as a professional and leader.

In view of this, three levels of leadership competence are distinguished: elementary, sufficient and high.

In the third chapter – **«Research and experimental work on the formation of leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine during professional training»** – pedagogical conditions of formation of leadership competence to future officers of the State Criminal-Executive Service of Ukraine in the course of professional training are justified, the research and experimental work on its formation, particularly the essence and methodology of implementation of pedagogical conditions are described, the structural and functional model of formation of leadership competence to future officers of the State Criminal-Executive Service of Ukraine during professional training is developed, the results of formative stage of the experiment are presented, as well as methodological recommendations for scientific and pedagogical staff on formation of leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine in the course of their professional training.

The results of a pedagogical experiment on the formation of leadership competence to future specialists of the State Criminal Executive Service of Ukraine are presented. During the experiment the cadets' understanding of leadership behavior was deepened by selecting the content of social and humanitarian

disciplines and introducing an additional special online course «Leadership of a Criminal Executive Service Officer». Of great importance for the cadets' acquisition of skills and abilities to independently solve professional problems was the use of teaching and situational methods (situational method, case method, case study), the use of dialogue and discussion technologies to develop communicative leadership skills to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine, as well as the use of research resources to develop their leadership potential.

As a result of the pedagogical experiment, it is found that the number of cadets with a high level of leadership competence has significantly increased in the experimental group (+14.93 %). The growth in the control group is +3.07 %. The number of cadets with an elementary level of leadership competence significantly decreased (by 55.23 % in the experimental group and 29.23 % in the control group) due to a significant increase in the number of cadets with a sufficient level of leadership competence (by 40.3 % and 26.16 %, respectively).

After the formative stage of the experiment, the cadets of the experimental group have mainly high (22.39 %) and sufficient (53.73 %) levels of leadership competence. In the control group, these figures are 12.31 % and 40.0 %, respectively. By comparing the levels of leadership competence of the cadets of the experimental and control groups using the Pearson's criterion, we confirmed statistically significant differences between the distributions ($\chi^2_{\text{emp}} = 8.51 > \chi^2_{\text{crit}} = 5.991$). These results confirm the effectiveness of the implementation of the structural and functional model and pedagogical conditions for the formation of leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine in the process of professional training.

Based on the conducted research, methodological recommendations for scientific and pedagogical staff on formation of leadership competence of future officers of the State Criminal-Executive Service of Ukraine during professional training were formulated. It is recommended to follow the requirements of systemic, activity, personality-oriented, competence-based approaches; while conducting such academic disciplines as «History of Ukraine», «Ukrainian language (for professional

purposes)», «Penitentiary psychology», «Penitentiary pedagogy» and an additional special online course «Leadership of a criminal-executive service officer» to deepen cadets' understanding of leadership and leadership behavior; to use educational situational methods (situational method, method of specific situations, case study method) for the cadets to acquire the skills and abilities to solve problems of professional activity independently; to implement interactive (dialogue and discussion) technologies for the formation of communicative leadership skills and abilities; to reveal cadets' leadership potential by means of research activities, etc.

This study does not fully cover all aspects of the scientific problem. Promising areas for further research are: studying the peculiarities of developing the leadership competence to officers in the system of advanced training; development of interdisciplinary programs to develop leadership competence to future officers of the State Criminal Executive Service of Ukraine; training of future officers to develop the leadership competence of the staff of penitentiary institutions, etc.

Key words: leadership competence, leader, leadership, future officers, State Criminal Executive Service of Ukraine, pedagogical conditions of formation, professional training.

REFERENCES

Articles in Ukrainian professional journals included in international scientometric databases

1. **Kostyuchenko M. A.**, Didenko O. V. (2022). *Liderska kompetentnist yak predmet naukovykh doslidzhen* [Leadership competence as a subject of scientific research]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya: pedahohichni nauky* [Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Service of Ukraine. Series: pedagogical sciences], issue 2(29), pp. 208–221. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046> (In Ukrainian).

2. **Kostyuchenko M. A.** (2022). *Sutnist i struktura ponyattya "liderska kompetentnist ofitsera Derzhavnoyi kryminalno-vykonavchoyi sluzhby Ukrayiny"*

[The essence and structure of the concept of “leadership competence of an officer of the State Criminal-Executive Service of Ukraine”]. *Naukovi perspektyvy (Seriya “Derzhavne upravlinnya”, Seriya “Pravo”, Seriya “Ekonomika”, Seriya “Medytsyna”, Seriya “Pedahohika”, Seriya “Psykholohiya”* [Scientific perspectives (Public Administration Series, Law Series, Economics Series, Medicine Series, Pedagogy Series, Psychology Series)], issue 10(28), pp. 313–323. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-313-323](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-313-323) (In Ukrainian).

3. **Kostyuchenko M. A.** (2023). *Rezultaty pedahohichnoho eksperymentu z formuvannya v maybutnikh fakhivtsiv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby liderskoyi kompetentnosti v protsesi profesiynoyi pidhotovky* [The results of a pedagogical experiment on the formation of leadership competence in future specialists of the Criminal-Executive Service in the process of professional training]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Seriya: Pedahohichni nauky* [Bulletin of the Glukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko. Series: Pedagogical sciences], issue 1(51), pp. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-1-51-175-180> (In Ukrainian).

4. **Kostyuchenko M. A.** (2023). *Diahnostychnyy aparat dlya vyznachennya sformovanosti liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby* [Diagnostic apparatus for determining the formation of leadership competence of future officers of the Criminal-Executive Service]. *Aktualni pytannya humanitarnykh nauk* [Current issues of humanitarian sciences], issue 59, vol. 2, pp. 238–242. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-2-36> (In Ukrainian).

5. **Kostyuchenko M. A.** (2023). *Pedahohichni umovy formuvannya liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby* [Pedagogical conditions for the formation of leadership competence of future officers of the Criminal-Executive Service]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedahohichni nauky* [Proceedings. Series: Pedagogical sciences], issue 208, pp. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-291-297> (In Ukrainian).

Scientific papers certifying the approbation of the dissertation materials

6. **Kostyuchenko M. A.** (2021). *Aktualni pytannya formuvannya liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv Derzhavnoyi kryminalno-vykonavchoyi sluzhby Ukrainy* [Current issues of forming the leadership competence of future officers of the State Criminal-Executive Service of Ukraine]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Osvitno-naukove zabezpechennya diyalnosti skladovykh sektoru bezpeky i oborony Ukrainy"* [Proc. Int. Scien. and Pract. Conf. "Educational and scientific support of the activities of the components of the security and defense sector of Ukraine"]. Khmelnytskyi, pp. 550–552 (In Ukrainian).

7. **Kostyuchenko M. A.** (2022). *Profesiyna pidhotovka fakhivtsiv Derzhavnoyi penitentsiarnoyi sluzhby Ukrainy i rozvytok yikhnoyi liderskoyi kompetentnosti* [Professional training of specialists of the State Penitentiary Service of Ukraine and development of their leadership competence]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Suchasna vyshcha osvita: perspektyvni ta priorytetni napryamy naukovykh doslidzhen"* [Proc. Int. Scien. and Pract. Conf. "Modern higher education: prospective and priority areas of scientific research"]. Dnipro, pp. 92–93 (In Ukrainian).

8. **Kostyuchenko M. A.** (2022). *Vidbir zmistu sotsialno-humanitarnykh dystsyplin yak pedahohichna umova formuvannya liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv Derzhavnoyi kryminalno-vykonavchoyi sluzhby Ukrainy u protsesi profesiynoyi pidhotovky* [Selection of the content of social and humanitarian disciplines as a pedagogical condition for the formation of leadership competence of future officers of the State Criminal-Executive Service of Ukraine in the process of professional training]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Intehratsiya teorii u praktyku: problemy, poshuky, perspektyvy"* [Proc. Int. Scien. and Pract. Conf. "Integration of theory into practice: problems, searches, prospects"]. Chernihiv, pp. 90–91 (In Ukrainian).

9. **Kostyuchenko M. A.** (2022). *Okremi aspekty formuvannya liderskoyi kompetentnosti u maybutnikh fakhivtsiv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby u protsesi profesiynoyi pidhotovky* [Separate aspects of the formation of leadership competence

in future specialists of the Criminal-Executive Service in the process of professional training]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Hlukhivski chytannya – 2022. Aktualni pytannya suspilnykh ta humanitarnykh nauk"* [Proc. Int. Scien. and Pract. Conf. "Glukhiv readings – 2022. Current issues of social and humanitarian sciences"]. Glukhiv, pp. 185–187 (In Ukrainian).

10. **Kostyuchenko M. A.** (2023). *Skladovi liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby* [Components of leadership competence of future officers of the Criminal-Executive Service]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Priorytetni napryamy doslidzhen v naukoviy ta osvitniy diyalnosti"* [Proc. Int. Scien. and Pract. Conf. "Priority areas of research in scientific and educational activities"]. Lviv, pp. 19–21 (In Ukrainian).

11. **Kostyuchenko M. A.** (2023). *Spetsyfika diahnostychnoho aparatu dlya vyznachennya sformovanosti liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby* [The specificity of the diagnostic apparatus for determining the formation of leadership competence of future officers of the Criminal-Executive Service]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Modernizatsiya ta naukovi doslidzhennya: paradyhma innovatsiynoho rozvytku suspilstva i tekhnolohiy"* [Proc. Int. Scien. and Pract. Conf. "Modernization and scientific research: a paradigm of innovative development of society and technology"]. Zaporizhzhia, pp. 6–7 (In Ukrainian).

12. **Kostyuchenko M. A.** (2023). *Zahalni rezultaty pedahohichnoho eksperymentu shchodo formuvannya u maybutnikh fakhivtsiv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby liderskoyi kompetentnosti u protsesi profesiynoyi pidhotovky* [General results of the pedagogical experiment on the formation of leadership competence in future specialists of the Criminal-Executive Service in the process of professional training]. Proc. Int. Scien. and Pract. Conf. "Modern problems of science, education and society". Ukraine, Kyiv, pp. 477–478. (In Ukrainian).

13. **Kostyuchenko M. A.** (2023). *Formuvannya liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv kryminalno-vykonavchoyi sluzhby: pedahohichni umovy* [Formation of leadership competence of future officers of the Criminal-Executive

Service: pedagogical conditions]. *Materialy Vseukrainskoi konferentsii "Suchasni napryamy vdoskonalennya pedahohichnoyi maysternosti vykladachiv"* [Proc. All-Ukrainian Scien. and Pract. Conf. "Modern trends in improving the pedagogical skills of teachers"]. Chernihiv, pp. 47–49 (In Ukrainian).

*Scientific papers that additionally reflect the scientific results
of the dissertation*

14. **Kostyuchenko M. A.** (2024). *Metodychni rekomendatsiyi naukovo-pedahohichnym pratsivnykam shchodo formuvannya liderskoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv Derzhavnoyi kryminalno-vykonavchoyi sluzhby Ukrayiny u protsesi profesiynoyi pidhotovky* [Methodological recommendations for scientific and pedagogical workers regarding the formation of leadership competence of future officers of the State Criminal-Executive Service of Ukraine in the process of professional training]. Kyiv, 84 p. (In Ukrainian).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	21
ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	33
1.1 Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень	33
1.2 Сутність, структура й зміст поняття «лідерська компетентність майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України»	46
1.3 Зарубіжний досвід формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів установ виконання покарань	69
Висновки до першого розділу	79
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	81
2.1 Методика та етапи дослідження	81
2.2 Критерії, показники і рівні сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України	86
2.3 Стан сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки	94
Висновки до другого розділу	109
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ	111

3.1 Педагогічні умови та структурно-функціональна модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки	111
3.2 Зміст та методика організації дослідного експерименту	135
3.3 Аналіз результатів формувального експерименту	155
3.4 Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки	166
Висновки до третього розділу	178
ВИСНОВКИ	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	185
ДОДАТКИ	208
Додаток А Діагностичні методики для визначення стану сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України	209
Додаток Б Матеріали, використані під час формувального етапу педагогічного експерименту з формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України ...	235
Додаток В Анкета для визначення ставлення курсантів до вивчення проблематики лідерства (адаптовано за В. Семиченко)	248
Додаток Д Опитувальник «Чи вмієте Ви бути гарним співрозмовником?»	250
Додаток Е Тест «Лідерство»	252
Додаток Ж Акти реалізації	254
Додаток И Список опублікованих праць за темою дисертації	263
Додаток К Відомості про апробацію результатів дисертації	266

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДКВС України – Державна кримінально-виконавча служба України

ЕГ – експериментальна група

КГ – контрольна група

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Вирішення наукового завдання щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України (далі – ДКВС України) зумовлено, насамперед, вимогами керівних документів, що регламентують зміст та особливості професійної підготовки фахівців пенітенціарного відомства. Міністерство юстиції України задекларувало оновлення кадрів, здатних досягати покладених на ДКВС України цілей. Для цього передбачено здійснити реформу мілітаризованого карального пенітенціарного відомства у сучасну, добре оснащену й ефективну систему, співробітники якої були б здатні забезпечувати належний баланс між попередженням злочинів, реабілітацією правопорушників, повагою до прав людини і верховенством права, здійснювати службову діяльність із позицій гуманізму, а також мати відповідні знання з пенітенціарного менеджменту, соціальної роботи, пенітенціарної психології, пенітенціарної педагогіки тощо. Важливе значення має розкриття потенціалу ув'язнених та зміна їхніх життєвих цінностей, що потребує застосування у пенітенціарних установах нових управлінських підходів, які ґрунтуються на засадах лідерства і добродітності. Ці професійні стандарти висвітлено у низці конвенцій Ради Європи, рекомендаціях Комітету міністрів та практики Європейського суду з прав людини.

Посилюють актуальність теми і вимоги вітчизняних нормативно-правових актів. Зокрема, у Концепції державної політики у сфері реформування ДКВС України, Положенні про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу ДКВС України, Законах України «Про освіту» та «Про вищу освіту» визначено необхідність покращення якості професійної освіти, упровадження принципів компетентнісного підходу, розвитку лідерського потенціалу майбутніх фахівців.

У Європейських пенітенціарних правилах зазначено, що лідерство має характеризувати кожен рівень пенітенціарної системи, зокрема виявлятися у ставленні персоналу пенітенціарних установ до засуджених та у ставленні керівництва установ до персоналу. Узагальнення досвіду функціонування пенітенціарних установ засвідчує, що сильне лідерство сприяє створенню ефективних систем безпеки та безпечного середовища в установах виконання покарань, налагодженню гуманної атмосфери і позитивної культури взаємин між персоналом та ув'язненими.

Отже, майбутні офіцери ДКВС України мають розвивати свій лідерський потенціал та володіти достатнім рівнем лідерської компетентності. Лідерська компетентність є інтегрованим поняттям, що охоплює професійні знання, уміння і навички, професійну мобільність, здатність нести відповідальність за рішення, їхні результати та наслідки, ефективно вирішувати професійні і соціальні проблеми, здійснювати оптимальне управління персоналом, а також вміння працювати в команді. Ефективне лідерство залежить від сформованих професійних і морально-вольових властивостей фахівців, від їхньої доброчесності. У комплексному поєднанні ці компоненти лідерської компетентності забезпечують ефективне управління персоналом та безпечні умови утримання ув'язнених в установах виконання покарань.

Проблематика лідерства є важливим предметом наукових досліджень ще з епохи античності. У найдавніші часи історики, філософи, оратори розглядали окремі характеристики лідера, пізніше вчені розробили всеохопні теорії лідерства. На сьогодні можна виокремити декілька напрямів дослідження проблематики лідерства. У менеджменті та психології управління вчені І. Вешлер (*I. Weschler*) [201], Дж. Гібсон (*J. Gibson*) [181], Дж. Іванцевич (*J. Ivancevich*) [181], Р. Конопаске (*R. Konopaske*) [181], Дж. Коузес (*J. Kouzes*) [183], Ф. Масарик (*F. Massarik*) [201], Дж. Ньюстром (*J. Newstrom*) [192], Б. Поснер (*B. Posner*) [183], Р. Танненбаум (*R. Tannenbaum*) [201], Ф. Тейлор (*F. Taylor*) [202], Г. Файоль (*H. Fayol*) [179] та ін. розглядають лідерство як важливий ресурс підвищення ефективності діяльності підприємства, звертають

увагу на постать керівника, специфіку управлінських методів і технологій. Соціологи Т. Астахова [2], М. Вебер (*M. Weber*) [203], В. Гайдаш [85], Л. Гриженко [29], Н. Лисиця [81], І. Ломачинська [85] та ін. вивчають роль лідерів у різних соціальних групах, їхню здатність впливати на людей, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації. У психології (Л. Карамушка [49], С. Максименко [92], Л. Орбан-Лембрик [105], З. Фройд (*S. Freud*) [114] та ін.) вивчають переважно особистісні якості лідера, розглядаючи його як важливу складову системи міжособистісних відносин у групі, вияв відносин домінування та підпорядкування.

Для педагогів важливим аспектом є визначення шляхів і підходів формування лідерських якостей, розвитку лідерського потенціалу людини. Питанням формування лідера у військовій та правоохоронній сфері присвятили свої праці А. Зелінський [42], Л. Кримець [76], О. Маковський [91] та ін. Предметом дослідження О. Заруби [41] є моделі і програми підготовки лідерів у вищих військових навчальних закладах, О. Безлуцької [8; 9] – лідерські якості офіцера-судноводія, О. Бойка [12] – методологічні основи дослідження компетентності майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах. Безпосередньо проблематику лідерського потенціалу майбутніх офіцерів ДКВС України досліджують О. Романовський та І. Горбач [125], які виокремили низку лідерських особистісних характеристик офіцера. Проте недостатньо вивченим на сьогодні залишається питання щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі їх професійної підготовки.

Потребують обґрунтування педагогічні умови формування цієї важливої для майбутніх офіцерів ДКВС України компетентності, уточнення критеріїв і показників діагностики лідерської компетентності, а також розроблення відповідного науково-методичного забезпечення її формування з урахуванням інноваційних вітчизняних та зарубіжних освітніх тенденцій розвитку лідерства.

Посилюють актуальність теми і результати аналізу професійної підготовки майбутніх офіцерів ДКВС України. Дані пілотного дослідження свідчать про те, що випускники Академії Державної пенітенціарної служби не

набувають достатнього рівня вмінь та навичок – основи лідерської компетентності. Доводиться також констатувати, що зміст, форми і методи формування лідерської компетентності не повною мірою враховують передові європейські практики. Недостатніми є зусилля науково-педагогічних працівників щодо впровадження нових форм, методів і прийомів формування та розвитку лідерських якостей курсантів в умовах освітнього середовища.

Крім того, результати аналізу професійної підготовки майбутніх офіцерів ДКВС України свідчать про суперечності між:

- вимогами міжнародних і національних стандартів до якості підготовки майбутніх офіцерів ДКВС України, розвитку їхнього лідерського потенціалу та недостатнім рівнем відповідного науково-методичного забезпечення формування лідерської компетентності курсантів у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання;

- станом сформованості лідерської компетентності офіцерів – випускників Пенітенціарної академії України та сучасними вимогами нормативних документів щодо якості підготовки фахівців вітчизняної пенітенціарної системи;

- необхідністю активізації розвитку лідерського потенціалу і формування лідерських якостей офіцерів ДКВС України та недостатньою фаховою, методичною і психологічною готовністю науково-педагогічних працівників до цього.

Необхідність подолання зазначених суперечностей, а також недостатня теоретична розробленість і практичне значення наукового завдання щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки у закладі вищої освіти зі специфічними умовами навчання зумовили вибір теми дослідження «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дослідження проведено відповідно до плану наукової діяльності Університету імені Альфреда Нобеля у межах комплексних наукових тем: «Теоретичні та методичні засади моделювання компетентнісної професійної освіти у контексті євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0117U000784) і «Теоретико-методологічні засади професійного становлення фахівця в інноваційному соціокультурному просторі» (державний реєстраційний номер 0122U200059).

Тему дисертації затверджено вченою радою Університету імені Альфреда Нобеля (протокол № 10 від 21 грудня 2021 р.).

Об'єкт дослідження – професійна підготовка майбутніх фахівців у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання.

Предмет дослідження – педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки, розробити та експериментально перевірити педагогічні умови реалізації цього процесу.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України буде ефективним за умов поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»; використання навчальних ситуативних методів (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності; застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок; розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької діяльності.

Для досягнення поставленої мети та перевірки гіпотези визначено такі

завдання дослідження:

1. З'ясувати стан розробленості проблеми дослідження у вітчизняній і зарубіжній педагогічній теорії та практиці, а також сутність і зміст базових понять.

2. Визначити структуру лідерської компетентності, критерії, показники та рівні її сформованості в майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України.

3. Обґрунтувати педагогічні умови та розробити структурно-функціональну модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

4. Здійснити експериментальну перевірку результативності педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

5. Опрацювати методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

Теоретико-методологічною основою дослідження є: концептуальні положення системного (О. Вознюк та О. Дубасенюк [17], Ю. Козловський [56], Н. Ничкало [103] та ін.), діяльнісного (Г. Атанов [4], І. Донець [74], Д. Дьюї (*D. Dewey*) [39] та ін.), особистісно орієнтованого (І. Бех [10], В. Сухомлинський [140], В. Ягупов [159] та ін.), компетентнісного (Ж. Делор (*J. Delors*) [176], Д. МакКлелланд (*D. McClelland*) [188], О. Овчарук [58], Д. Равен (*J. Raven*) [195], Л. Савенкова [126], О. Савченко [58], С. Сисоєва [131] та ін.) підходів; методологічні засади досліджень проблематики лідерства в економіці (І. Вешлер (*I. Weschler*) [201], Д. Гібсон (*J. Gibson*) [181], Д. Іванцевич (*J. Ivancevich*) [181], Р. Конопаске (*R. Konopaske*) [181], Д. Коузес (*J. Kouzes*) [183], Ф. Масарик (*F. Massarik*) [201], Д. Ньюстром (*J. Newstrom*) [192], Б. Поснер (*B. Posner*) [183], Р. Танненбаум (*R. Tannenbaum*) [201],

Ф. Тейлор (*F. Taylor*) [202], Г. Файоль (*H. Fayol*) [179] та ін.), соціології (Т. Астахова [2], М. Вебер (*M. Weber*) [203], В. Гайдаш [85], Л. Гриженко [29], Н. Лисиця [81], І. Ломачинська [85] та ін.), психології (Л. Карамушка [49], С. Максименко [92], Л. Орбан-Лембрик [105], М. Пророк [121], З. Фройд (*S. Freud*) [114], Г. Штанько [155] та ін.), педагогіці (Н. Бикова [11], О. Василькова [14], Д. Волківська [18], Н. Волкова [21], О. Діденко [73], В. Мороз [100], С. Нестуля [101], О. Нестуля [102], Я. Яхнін [163] та ін.); теоретичні та методичні засади формування лідерських якостей, розвитку лідерського потенціалу людини (Д. Алфімов [1], Т. Кононова [59], К. Линьов [80], Л. Литвинюк [83], І. Миськів [107], Т. Модестова [99], О. Олексюк [104], Т. Пантюк [107], В. Тюріна [146] та ін.); наукові положення щодо: психолого-педагогічних засад формування лідера у військовій та правоохоронній сфері (О. Безлуцька [8; 9], О. Бойко [12], Д. Ворохобіна [32], Г. Грант [28], О. Діденко [32], О. Заруба [41], А. Зелінський [42], М. Качан [50], Л. Кримець [76], Б. Луценко [88], О. Маковський [91] та ін.), дослідження лідерського потенціалу майбутніх фахівців Державної кримінально-виконавчої служби України (І. Горбач [125], М. Монтгомері (*M. Montgomery*) [190], О. Романовський [125] та ін.).

Відповідно до визначених завдань використано комплекс **методів дослідження**, зокрема:

теоретичні: ретроспективний і порівняльний аналіз наукових джерел із проблеми дослідження – для визначення концептуальних підходів до формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі професійної підготовки та розроблення навчально-методичного забезпечення цього процесу; аналіз і синтез отриманих даних – для з'ясування стану розробленості проблеми дослідження у педагогічній теорії та практиці; систематизація й узагальнення теоретичних положень – для визначення педагогічної сутності базових понять дослідження; моделювання і класифікація педагогічних процесів та явищ – для прогнозування динаміки їхніх змін за результатами впровадження педагогічних умов та структурно-функціональної

моделі формування лідерської компетентності; узагальнення й корекція теоретико-методологічних позицій та експериментальних даних – для наукового обґрунтування педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі професійної підготовки та розроблення навчально-методичного забезпечення цього процесу;

емпіричні: анкетування, письмове та усне опитування, тестування, бесіди-інтерв'ю, пряме й опосередковане педагогічне спостереження, метод незалежних характеристик та експертних оцінок – для з'ясування стану сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі професійної підготовки і визначення педагогічних умов її формування; констатувальний та формувальний етапи педагогічного експерименту – для перевірки ефективності педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки;

математичної статистики – критерій Пірсона – для виявлення відмінностей у розподілі емпіричних рядів, порівняння вибірок, які мають альтернативні ознаки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:

уперше: обґрунтовано педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки (поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»; використання навчальних ситуативних методів (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності; застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок; розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької

діяльності); визначено сутність поняття «лідерська компетентність майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України» (інтегративна особистісна властивість, що охоплює мотивацію до лідерства, знання про історію та практику лідерства у Державній кримінально-виконавчій службі України, уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, навички лідерської комунікації й організації командної роботи, здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала і лідера);

удосконалено діагностичний апарат для з'ясування стану сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки завдяки використанню критеріїв (мотиваційно-особистісного, пізнавально-когнітивного та діяльнісно-результативного), відповідних їм показників і характеристики рівнів (високого, достатнього, елементарного);

подальшого розвитку набули наукові уявлення про зміст і структуру лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України (як єдності особистісного, когнітивного і діяльнісного компонентів) та особливості її формування шляхом моделювання цього процесу і розроблення відповідної структурно-функціональної моделі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що:

– розроблено методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки, в яких ураховано специфіку лідерства та засобів лідерського впливу в діяльності установ виконання покарань;

– підготовлено та впроваджено в систему професійної підготовки навчально-методичні матеріали з навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» з урахуванням особливостей лідерства та лідерської комунікації в установах виконання покарань;

– запропоновано систему ситуативних і навчально-дослідницьких завдань для набуття курсантами вмінь самостійно вирішувати складні завдання та практичні проблеми кримінально-виправної діяльності.

Отримані результати дослідження може бути використано в системі професійної підготовки майбутніх фахівців ДКВС України та інших правоохоронних структур, а також за умов адаптації розроблених матеріалів – для проведення занять із професійної підготовки з різними категоріями фахівців, на курсах підвищення кваліфікації.

Основні результати дослідження **впроваджено** в науковій діяльності (акт реалізації від 20.06.2023 р. № 15-65/а) та освітньому процесі (акт реалізації від 20.06.2023 р. № 15-66/а) Академії Державної пенітенціарної служби України, а також в освітньому процесі Львівського державного університету безпеки життєдіяльності (акт реалізації від 14.09.2023 р.), Донецького державного університету внутрішніх справ (акт реалізації від 11.10.2023 р.), ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідка про впровадження № 123 від 01.03.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі подані в дисертації наукові результати отримано автором самостійно. У статті [73], опублікованій у співавторстві з О. Діденком, здобувач охарактеризував педагогічні дослідження проблематики лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та результати презентованого дослідження доповідались та обговорювались на науково-практичних конференціях різного рівня: *міжнародних* – «Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України» (Хмельницький, 2021), «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (Дніпро, 2022), «Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи» (Чернігів, 2022), «Глухівські читання – 2022. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук» (Глухів, 2022), «Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності» (Львів 2023), «Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного

розвитку суспільства і технологій» (Київ, 2023), «Modern problems of science, education and society» (Київ, 2023); *всеукраїнській* – «Сучасні напрями вдосконалення педагогічної майстерності викладачів» (Чернігів, 2023).

Публікації. Основні результати дослідження за темою дисертації опубліковано у 14 наукових працях, із них 5 наукових статей (1 – у співавторстві) – у фахових виданнях України (категорія «Б») у галузі педагогіки, 8 публікації – у матеріалах наукових конференцій та 1 методичні рекомендації.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 204 найменування, та 8 додатків на 58 сторінках. Загальний обсяг дисертації становить 267 сторінок. Обсяг основного тексту складає 163 сторінки і містить 1 рисунок на 1 сторінці та 14 таблиць на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1 Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень

Проблематика лідерства є однією з найбільш важливих у різних галузях наукового пізнання. Одними з перших ці питання почали вивчати у сфері політики і військового мистецтва. Зокрема, в античні часи предметом уваги істориків, філософів та ораторів було питання про шляхи і засоби впливу на публіку. Історики Геродот (*Herodotus*), Плутарх (*Plutarch*) залишили описи діянь військових діячів, виокремлюючи такі їхні характеристики, як розум, волю, силу передбачення. Цих людей античні історики ставили в центр історичних оповідань [48].

Філософи Аристотель (*Aristotle*) [166], Платон (*Platon*) [113], Сократ (*Socrates*) [113] звертали увагу на визначних полководців та мудреців, які мають владу, отриману не за правом народження чи статусом, а засновану на знаннях і досвіді. Зокрема, Сократ (*Socrates*) зазначав, що для людини велике значення має добродесність, тобто знання, необхідні для вибору потрібного рішення. Сократ (*Socrates*) вважав, що люди будуть підкорятися тому, хто знає, що й як робити: «лише завдяки правильним думкам люди державні ведуть свої міста правильним шляхом» [113]. За Сократом (*Socrates*), правити мають ті, хто знає, тобто лідер – це той, хто має необхідні знання та досвід і тим самим спонукає до покори людей недосвідчених. Отже, основним шляхом до лідерства Сократ (*Socrates*) вважав знання.

Своєю чергою Платон (*Platon*) виокремив три типи лідерів. Він писав про правителя-філософа, який розумно та справедливо керує державою, тобто є ідеальним правителем-лідером, про воєначальника, чиєю місією є охорона

кордонів держави, і тих, хто керує ремеслами та землеробством [113]. Філософи також були одностайні щодо того, що правитель повинен впливати на інших не лише примусом, але й силою переконання. У риторичі предметом уваги було питання про специфіку впливу на аудиторії та засоби переконання. Аристотель (*Aristotle*) вважав, що силу переконливого впливу має той оратор, який відкритий до знань і любить істину [166].

М. Цицерон (*M. Cicerone*) у трактаті «Про державу» писав: «Коли... державою починає правити багатство кількох, а не доблесть, то ті перші люди... насправді не заслуговують її. Оскільки багатство, знатність, впливовість без мудрості та вміння жити і повелівати іншими людьми призводять лише до безчестя та чванливих гордошів, і нема потворнішої форми правління, ніж та, за якої найбагатші люди вважаються найкращими. А що може бути прекрасніше від становища, коли державою править доблесть? Коли той, хто повеліває іншими, сам не перебуває в рабстві жодної з пристрастей? Коли він перейнявся всім тим, до чого привчає та закликає громадян, і не нав'язує народові законів, яким не буде підкорятися сам, але своє власне життя подає своїм громадянам як закон?» [150, с. 133].

Ще одне з найдавніших учень про лідерство належить давньокитайському філософу, воїну Лао-Цзи (*Lao Tzu*). Він вважав, що «найкращі військові начальники не женуться попереду своїх колісниць» [79], тобто справжній правитель не повинен бути вищим від інших або шукати слави, не повинен використовувати силу, бо він має владу. Лао-Цзи (*Lao Tzu*) виокремлював такі характеристики лідера: врівноваженість (уміння слухати тишу), скромність (він живе без наміру стягувати власність), щедрість (він віддає задарма). Лао-Цзи (*Lao Tzu*) також вважав, що лідер повинен діяти без бажання володарювати, він не вимагає поваги до себе, але завжди її отримує, ставить себе позаду всіх, і все таки залишається попереду [79].

Загалом в античні часи історики, філософи описували тогочасних лідерів – володарів, полководців, характеризуючи їхні особистісні якості. Учені ототожнювали лідерство зі знанням (Сократ (*Socrates*) [113]), переконанням

(Платон (*Platon*) [113]) чи розподілом влади (Аристотель (*Aristotle*) [166]). Пізніше цей підхід, що акцентував увагу на харизматичності, вроджених здібностях, назвали теорією особистісних якостей чи визначної людини.

Далі, в епоху Середньовіччя, найвідоміші лідери були представниками церковної і військової, а в добу Відродження та Нового часу – політичної і наукової сфери. Одним із перших ґрунтовно розкрив природу лідерства у політичній сфері та його характеристики Н. Мак'явеллі (*N. Machiavelli*) [94]. Він вважав, що справжнього володаря характеризує те, що він має прибічників, які його підтримують; вони розуміють очікування один від одного. Важливим також є те, що володар має бути для прибічників зразком мудрості і справедливості. Н. Мак'явеллі (*N. Machiavelli*) зазначав: «Що ж стосується розумових вправ, то правителю треба читати історичну літературу і в ній звертати увагу на вчинки видатних людей, придивлятися до того, як вони поводитися на війні, досліджувати причини їхніх перемог і поразок, щоб наслідувати перших та уникати останніх, але насамперед чинити так, як у минулому певні видатні люди, котрі обирали собі взірцем прославлених і знаменитих попередників, вчинки та подвиги яких вони намагалися в усьому наслідувати» [94, с. 561].

Філософи Нового часу звертали увагу на роль визначних особистостей в історії, на риси справжнього володаря, лідера, який відповідає потребам суспільства, може його згуртувати. Зокрема Дж. Блондель (*J. Blondel*) охарактеризував лідерство як феномен влади, спосіб її організації, що ґрунтується на вмінні згуртовувати громадян для спільної діяльності [168]. З кінця ХІХ ст. ґрунтовні наукові розробки проблематики лідерства належать ученим, що працювали у сфері теорії та психології управління. Ці дослідники розглядають лідерство як невід'ємну передумову підвищення ефективності керівництва підприємством чи організацією, вивчають типові властивості успішних лідерів у сфері менеджменту, вимоги до керівника та сучасні принципи управління. Учені вважають, що лідерство є здатністю впливати на

інших людей і групи, спрямовувати їхні зусилля для досягнення цілей організації.

Далі, з другої половини ХХ століття, у психології управління вчені почали звертати увагу на постать керівника, дослідження управлінських методів і технологій. Класичними на сьогодні стали дослідження лідерства таких представників теорії управління, як Ф. Тейлор (*F. Taylor*) [202] та Г. Файоль (*H. Fayol*) [179]. Серед сучасних зарубіжних дослідників варто вказати на таких, як Дж. Браттон (*J. Bratton*) [193], І. Вешлер (*I. Weschler*) [201], Дж. Гібсон (*J. Gibson*) [181], Дж. Іванцевич (*J. Ivancevich*) [181], Р. Конопаске (*R. Konopaske*) [181], Дж. Коузес (*J. Kouzes*) [183], П. Лоранж (*P. Lorange*) [187], Ф. Масарик (*F. Massarik*) [201], Дж. Ньюстром (*J. Newstrom*) [192], Б. Поснер (*B. Posner*) [183], Р. Танненбаум (*R. Tannenbaum*) [201] та ін. Зокрема, Дж. Браттон (*J. Bratton*) вважає, що лідерство – це взаємопов'язаний процес між лідерами, послідовниками і контекстом, що тісно пов'язано з такими аспектами, як етика, влада, культура та інновації. Автор вважає, що сучасне лідерство має охоплювати питання послідовників, гендеру й екологічного лідерства [193]. І. Вешлер (*I. Weschler*), Ф. Масарик (*F. Massarik*) та Р. Танненбаум (*R. Tannenbaum*) трактують лідерство, насамперед, як міжособистісну взаємодію, що визначається конкретною ситуацією на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети [201]. Учені вважають, що поняття «лідерство» означає наслідування, підтримку та вплив. Сутністю лідерства є те, що лідери спонукають людей працювати більше відповідно до цілей організації, тобто лідерство спонукає людей і допомагає у досягненні як їхніх цілей, так і цілей організації.

Сьогодні в Україні представники економічної науки розглядають лідерство як важливий ресурс підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, серед економістів ці питання вивчають А. Балдинюк [7], Є. Воробйова [22], Б. Головешко [24], В. Дранник [36], Ю. Загородна [98], Л. Кожушко [54], Р. Кубанов [77], Х. Логош [22], Є. Масленніков [98],

Н. Прилепа [116], М. Черкашина [152], А. Щербакова [54], О. Яценко [164] та ін.

Як зазначає Н. Прилепа, підприємство досягає економічного розвитку лише за умови, що його керівники вміють будувати стабільні відносини у колективі, мають авторитет та повагу серед підлеглих, володіють природними якостями, які приносять найбільшу користь усьому колективу: високий рівень професіоналізму, креативне мислення, здатність швидко приймати рішення, чесність, енергійність, порядність, харизма, прагнення до постійного саморозвитку та самовдосконалення [116, с. 186].

В. Дранник вважає, що лідерство є засобом удосконалення процесу управління в трудовому колективі: «лідерство, що є невід'ємною характеристикою керівника, суттєво впливає на якість керівництва трудовим колективом і навіть на рівень кваліфікації підлеглих працівників» [36, с. 14]. Є. Масленніков та Ю. Загородня розглядають лідерство як чинник розвитку інноваційного менеджменту. На думку вчених, лідерство допомагає визначати напрям, створювати бачення, прояснювати картину ситуації, визначати стратегію, цілі організації, створювати команди і коаліції, а також наділяти повноваженнями, мотивувати та надихати. Інноваційне лідерство, вважають дослідники, «вирішує проблеми як на корпоративному, так і на індивідуальному рівні, пропонує рішення, які можуть збільшувати можливості для бізнесу, особистого і професійного задоволення та інновацій, що ведуть до зростання корпоративного прибутку» [98, с. 46].

Економісти Л. Кожушко й А. Щербакова підкреслюють, що лідерство є передумовою ефективної системи менеджменту організації. На їхню думку, лідерство є тим видом діяльності, що пронизує всю систему управління, оскільки неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягати необхідних результатів [54, с. 87].

Учені розглядають лідерство як важливий чинник підвищення управління організацією (І. Грищенко) [30], чинник успішності (М. Кутас) [78], ключовий чинник впливу на креативний потенціал персоналу (Д. Зайцева, О. Лозовський) [84], феномен сучасного менеджменту (В. Вороніна, І. Дмитренко, І. Маркіна) [96] та складову ефективного менеджменту (Г. Швець) [154], елемент організаційної культури на підприємстві (В. Стасюк) [137], рушійну силу успіху (Є. Федорук) [147] та умову конкурентоздатності фахівців (А. Якименко) [160], а також досліджують його значення в проєктному менеджменті (І. Когут, Г. Лучко) [87]. Загалом очевидно, що в дослідженнях із менеджменту поняття «лідерство» розглядають у контексті управлінської взаємодії між лідером і колективом як процес несилового впливу для досягнення організацією своїх цілей та організаційної ефективності. У сучасних організаціях лідерство пов'язують зі знаннями і досвідом. Лідерство вчені розглядають у декількох аспектах: співвідносно з людиною та її якостями, становищем в організації, співвідносно з процесом (взаємовідносинами в організації) і з огляду на результати діяльності.

Ще одна група досліджень лідерства стосується сфери державного управління. До прикладу, учені Н. Гончарук, І. Сурай розглядають лідерство як якісну характеристику особистості чи державних інституцій. Дослідниці вважають, що лідер – це «особистість, яка, поставивши перед собою мету, знаходить засоби і створює колектив, який може її досягти» [25, с. 7]. Розкриваючи суть поняття «лідер», учені звертають увагу на три моменти: феномен лідера, принцип лідерства та інститут лідерства. «Феномен лідера – це визнання природних психофізичних, розсудливо-розумових і розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Принцип лідерства – це правило діяльності відповідним чином організованих великих і малих соціальних груп, яке формує тип владних відносин у групах та між суспільними групами. Інститут лідерства – це ієрархічний спосіб організації політичного життя суспільства, що стосується установ, наділених владними повноваженнями» [25, с. 8].

У наш час дослідники також вивчають лідерство як потребу в досягненні результату (І. Грищенко) [30], суспільно-політичний інститут (А. Діброва) [31], лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління (О. Стоян) [139], чинник реалізації стратегії управління людськими ресурсами (М. Ведерніков, О. Мантур-Чубата, О. Чернушкіна) [15], критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби (А. Чечель) [153] і досліджують його роль у системі публічного управління України (Н. Єсінова, К. Логвиненко) [45] та історико-політологічний контекст політичного лідерства (А. Пахарєв) [108].

Окрім цього, проблематика лідерства є предметом ґрунтовного зацікавлення представників соціологічної, психологічної і педагогічної галузей знань. Зокрема, засновник соціології М. Вебер (*M. Weber*) [203] веде мову про декілька типів лідерства: традиційне (ґрунтується на вірі у святість традиції), бюрократичне, або раціонально-легальне (ґрунтується на вірі в законність усталеного порядку) та харизматичне (ґрунтується на вірі в надприродні здатності лідера) [203].

У наш час соціологи Т. Астахова [2], В. Гайдаш [85], Л. Грищенко [29], Н. Лисиця [81], І. Ломачинська [85] та ін. звертають увагу на роль лідерів у різних соціальних групах. Зокрема, Н. Лисиця вважає, що «лідерство – це роль, що веде до досягнення поставленої мети, охоплює комунікацію, вплив і зазвичай сприяє зміні структури чи поведінки груп, організацій, співтовариств» [81, с. 428]. Лідерство, зазначає Т. Астахова, у широкому, соціальному, розумінні – це здатність впливати на окремі особистості та групи людей, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації [2, с. 180]. В. Гайдаш та І. Ломачинська трактують лідерство як засіб управління соціальними системами в інформаційну епоху. Розглядаючи суспільство як цілісну взаємопов'язану інформаційну систему, що характеризується єдністю соціального досвіду у вигляді соціальної пам'яті і спільністю інформаційно-комунікаційних потреб, учені визначають лідерство як уявлення про найбільш ефективні засоби владного впливу, сформовані у суспільній

свідомості [85, с. 251]. Загалом соціологи вивчають лідерство як один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли одна особистість чи соціальна група скеровує дії суспільства.

Психологів цікавить лідерство як соціально-психологічний феномен внутрішнього розвитку групи, що характеризує відносини домінування і підпорядкування у групі [123, с. 186], як один із процесів організації й управління малою соціальною групою. Одним із перших серед психологів цю проблему дослідив З. Фройд, який вважав, що прагнення до лідерства виникає через пригнічення лібідо (статеву слабкість): маса потребує лідера, що стає засобом компенсації комплексу неповноцінності. На його думку, лідери – це люди, які намагаються компенсувати власні недоліки за рахунок домінування над іншими людьми [114, с. 95].

У психології вивчають переважно особистісні якості лідера, розглядаючи його як важливу складову системи міжособистісних відносин у групі, вияв відносин домінування і підпорядкування. На сьогодні склалося декілька шкіл щодо трактування лідерства, насамперед слід вказати на психоаналітичну (звертає увагу на несвідомі чинники процесу лідерства), йельську (вивчає специфіку свідомості політичних лідерів) та франкфуртську (предметом її зацікавлення є проблеми «авторитарної особистості» та відносин харизматичних лідерів із послідовниками) школи. У зарубіжній психології розроблено декілька підходів до трактування лідерства. У межах характерологічного підходу або теорії рис, де основний акцент робиться на характеристиках ефективного лідера, психологи пропонують теорії «видатної людини», трансформаційного і харизматичного лідерства. Поведінкові підходи стосуються аналізу базових відмінностей у поведінці лідерів. У межах цього підходу відомими є теорії авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства; теорія поведінки лідера, орієнтованого на завдання і працівників тощо. У ситуативному (ймовірнісному) підході увага акцентується на тому, що поведінка лідера може залежати від деяких характеристик лідера, підлеглих та ситуації. Ще один підхід акцентує увагу на взаємодії лідера і

підлеглих. У межах цього підходу запропоновано теорію соціального обміну між лідером та послідовниками, теорію вертикального подвійного зв'язку між лідером і членами групи тощо.

В Україні психологи Л. Карамушка [49], С. Максименко [92], Л. Орбан-Лембрик [105], М. Пророк [121], Г. Штанько [155] та ін. вивчають різні аспекти лідерства як особистісно-психологічного феномену. Зокрема, Л. Карамушка і Т. Фелькель проаналізували особливості лідерства в організації, основні підходи та важливість їх застосування у закладах вищої освіти [49]. М. Пророк з'ясував особливості лідерських якостей як важливого чинника успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій [121]. С. Максименко трактує лідерство як функцію професійної психологічної компетентності особистості. На думку вченого, лідерство становить собою «процес організації та керування малою соціальною групою, що сприяє досягненню спільної групової мети в мінімальні терміни з максимальним ефектом, детермінований панівними в суспільстві соціальними відносинами» [92, с. 8].

Загалом психологи наголошують на тому, що найважливішою характеристикою лідера є його авторитет, він отримує від групи право приймати важливі рішення, що відповідають її інтересам і потребам організації. Лідерство є феноменом суспільних відносин, без нього неможливо досягнути цілей інноваційного характеру, значущих для організації. Серед важливих особистісних якостей, які повинні мати лідери, психологи вказують на такі, як готовність брати відповідальність, ініціативність, творчість, уміння налагоджувати партнерські відносини з іншими людьми, схильність використовувати не адміністративні, директивні підходи, а різні методи переконливого впливу.

Для педагогів важливим аспектом є визначення шляхів і підходів формування лідерських якостей, розвитку лідерського потенціалу людини. Сьогодні Д. Алфімов досліджує лідерські якості особистості школяра, визначає структуру його лідерських якостей, подає моделі наступності їх формування [1]. Л. Литвинюк вивчає специфіку лідерства вчителя як сильної

стратегії навчання [83], дослідниці Т. Пантюк та І. Миськів розглядають лідерство в освіті як суспільно-педагогічну детермінанту [107]. Предметом зацікавлення К. Линьова є лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті [80], В. Тюріної – лідерська компетентність і визначення шляхів її формування у майбутніх офіцерів поліції [146], Т. Кононової – лідерські якості студентів-іноземців з азійського регіону [59], Т. Модестової – лідерство у сфері вищої освіти Великої Британії [99], О. Олексюк – лідерські риси як складові структури особистості [104].

Особливості формування лідерської компетентності майбутніх фахівців досліджують такі вчені, як Н. Бикова [11], О. Василькова [14], Д. Волківська [18], Н. Волкова [21], О. Діденко [73], В. Мороз [100], С. Нестуля [101], О. Нестуля [102], Я. Яхнін [163] та ін. Зокрема, учені К. Болдирев та А. Долгарев характеризують лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. Вони наголошують на необхідності розвитку професійних та особистісних якостей, притаманних лідерам різних колективів, досліджують чинники, які сприяють чи перешкоджають розкриттю лідерського потенціалу [35]. К. Паламарчук вважає, що розвиток лідерських якостей є перспективним напрямом формування професійної компетентності майбутніх соціальних педагогів. Учена характеризує якості соціального педагога як професіонала своєї діяльності, лідера як суб'єкта впливу, зокрема ті, якими має володіти лідер для успішної взаємодії з іншими, для власного саморозвитку, саморозкриття та самовдосконалення [106].

Своєю чергою Т. Гура підкреслює, що лідерський потенціал є важливою складовою педагогічної культури викладача університету. На думку дослідника, освітнє лідерство слід розглядати у таких взаємопов'язаних аспектах: лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, студентів/учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів); лідерство для освіти (діяльність батьків, науковців, роботодавців та інших стейкхолдерів для розвитку освіти); лідерство освіти (діяльність держави (державна політика) щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери). Автор вважає, що «лідер в освіті – це

особа чи інституція, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення і результати цієї діяльності є дороговказом для інших» [27, с. 419].

Лідерство в освіті є також предметом зацікавлення І. Драч. Дослідниця акцентує увагу на значенні лідерства і командності в управлінні навчальним закладом. Нова парадигма управління навчальним закладом, на її думку, – парадигма освітнього лідерства – стосується «утвердження принципу командності, який передбачає делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці і досягнення визначеної мети» [37, с. 66]. О. Пономаренко, досліджуючи лідерський компонент у педагогічній практиці студентів (на основі досвіду США), з'ясувала, що на сучасному етапі ця ідея є дуже поширеною в університетах США, де формування лідерських якостей вважають ключовим компонентом соціального аспекту розвитку особистості. Лідерство в США трактують як соціальну цінність, як шлях досягнення успіху в професійному й особистому житті [115, с. 203].

Багато дослідників також звертають увагу на особливості формування лідерських якостей у фахівців різних напрямів. Зокрема, учена Ю. Козаченко вивчає проблематику формування лідерства студентів-медиків. На її думку, «лідерство – це організація членів однієї команди для гармонійної роботи, виконання поставлених завдань та досягнення цілей... Лідерство в медичному колективі – це організація учасників медичного процесу для вдосконалення своєї роботи, планування перспективних і фактичних цілей, подолання проблем для вдосконалення лікувального процесу [55, с. 108].

Питанням формування лідера у військовій та правоохоронній сфері присвятили свої праці О. Безлуцька [8; 9], О. Бойко [12], Д. Ворохобіна [32], Г. Грант [28], О. Діденко [32], О. Заруба [41], А. Зелінський [42], М. Качан [50], Л. Кримець [76], Б. Луценко [88], О. Маковський [91] та ін. Зокрема, дослідниця Л. Кримець розглядає лідерство як особливу форму влади у сучасному військово-професійному середовищі. Вона пропонує розглядати

владу в сучасному розвинутому правовому суспільстві як синонім до слова «відповідальність» [76, с. 51]. Своєю чергою предметом дослідження О. Безлуцької є лідерські якості офіцера-судноводія [8; 9], О. Бойка – методологічні основи дослідження компетентності майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах [12], Д. Ворохобіної – лідерська компетентність майбутніх фахівців з навігації та управління судном [32], О. Заруби – моделі і програми підготовки лідерів у вищих військових навчальних закладах [41].

Безпосередньо проблематику лідерського потенціалу майбутніх фахівців Державної кримінально-виконавчої служби України досліджують І. Горбач [125], М. Монтгомері (*M. Montgomery*) [190] та О. Романовський [125]. Зокрема, І. Горбач та О. Романовський підкреслюють, що з огляду на особливості діяльності персоналу ДКВС України, яка вимагає від персоналу особливої дисциплінованості, часто поєднана з небезпекою для життя і здоров'я та багато в чому наближається до військової (вартової) служби, вони повинні мати багато лідерських особистісних характеристик. Йдеться про:

- здатність до вольових зусиль, відповідальність, спостережливість, наполегливість та ініціативність, самостійність і рішучість під час виконання професійних завдань;

- здатність до осмислення своїх можливостей щодо забезпечення ефективного виконання завдань в умовах невизначеності та недостатньої інформації, у тому числі і в екстремальних умовах;

- психологічну готовність працівника до застосування вогнепальної зброї в екстремальних ситуаціях;

- упевненість у собі, стабільність психічних реакцій, нервово-психічну та стресостійкість, високий ступінь саморегуляції й адаптаційних здібностей [125, с. 79].

Офіцера-лідера, на думку вчених, відрізняють також дисциплінованість, патріотизм, старанність, ретельність, педантичність, кмітливість, розсудливість, комунікабельність, педагогічні і психологічні здібності, працьовитість, почуття

обов'язку та здатність жертвувати особистісними інтересами заради спільних цілей [125, с. 80].

Отже, проблематика лідерства є важливим предметом наукових досліджень ще з епохи античності. У найдавніші часи історики, філософи, оратори розглядали окремі характеристики лідера, пізніше вчені розробили всеохопні теорії лідерства. На сьогодні можна виокремити декілька напрямів дослідження проблематики лідерства. Представники економічної науки розглядають лідерство як важливий ресурс підвищення ефективності діяльності підприємства. У менеджменті та психології управління вчені І. Вешлер (*I. Weschler*) [201], Д. Гібсон (*J. Gibson*) [181], Д. Іванцевич (*J. Ivancevich*) [181], Р. Конопаске (*R. Konopaske*) [181], Д. Коузес (*J. Kouzes*) [183], Ф. Масарик (*F. Massarik*) [201], Д. Ньюстром (*J. Newstrom*) [192], Б. Поснер (*B. Posner*) [183], Р. Танненбаум (*R. Tannenbaum*) [201], Ф. Тейлор (*F. Taylor*) [202], Г. Файоль (*H. Fayol*) [179] та ін. звертають увагу на постать керівника, дослідження управлінських методів і технологій. Соціологи Т. Астахова [2], М. Вебер (*M. Weber*) [203], В. Гайдаш [85], Л. Гриженко [29], Н. Лисиця [81], І. Ломачинська [85] та ін. вивчають роль лідерів у різних соціальних групах. Вони трактують лідерство як здатність впливати на окремі особистості і групи людей, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації. У психології (Л. Карамушка [49], С. Максименко [92], Л. Орбан-Лембрик [105], З. Фройд (*S. Freud*) [114]) вивчають переважно особистісні якості лідера, розглядаючи його як важливу складову системи міжособистісних відносин у групі, вияв відносин домінування та підпорядкування.

Для педагогів важливим аспектом є визначення шляхів і підходів формування лідерських якостей, розвитку лідерського потенціалу людини. Питанням формування лідера у військовій та правоохоронній сфері присвятили свої праці О. Безлуцька [8; 9], О. Бойко [12], Д. Ворохобіна, Г. Грант [28], О. Діденко [32], О. Заруба [41], А. Зелінський [42], М. Качан [50], Л. Кримець [76], Б. Луценко [88], О. Маковський [91] та ін. Безпосередньо проблематику лідерського потенціалу майбутніх фахівців ДКВС України досліджують

І. Горбач та О. Романовський [125], які виокремили низку лідерських особистісних характеристик офіцера. Проте недостатньо вивченим на сьогодні залишається питання щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі їхньої професійної підготовки.

1.2 Сутність, структура й зміст поняття «лідерська компетентність майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України»

Для визначення сутності, структури й особливостей змісту поняття «лідерська компетентність офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України», насамперед, розглянемо результати наукових педагогічних досліджень щодо сутності лідерства і складових компетентності й особливостей їхньої професійної діяльності.

Результати аналізу наукових розробок із проблеми засвідчує, що поняття компетентнісного підходу стало предметом уваги у педагогіці порівняно недавно, із другої половини ХХ століття. Спочатку цією проблематикою зацікавились дослідники зі США та Західної Європи з огляду на необхідність відповідності підготовки фахівців вимогам працедавців. Зокрема, Д. МакКлелланд (*D. McClelland*), який одним із перших почав розробляти цей підхід, охарактеризував основні компетенції для оцінки продуктивності випускника діяльності в життєвих ситуаціях. Дослідник виокремив комунікативні вміння, необхідні для взаємодії в суспільстві, терпіння і витривалість, уміння визначати цілі та здібності морально-вольової сфери [188].

Європейський дослідник Ж. Делор (*J. Delors*) вважає, що компетентності свідчать про підготовленість людини до дорослого професійного життя й є результатом освіти. Така людина вміє організовувати власну діяльність, ставити цілі, вирішувати проблеми (компетентність «вивчати»), шукати інформацію, знаходити її в різних джерелах (компетентність «шукати»), орієнтуватись у питаннях розвитку суспільства, відстоювати свою думку

(компетентність «думати»), уміє співпрацювати та працювати в групі, приймати рішення, залагоджувати розбіжності і конфлікти, домовлятися (компетентність «співпрацювати») [176]. Своєю чергою Д. Равен (*J. Raven*) вказує на інтегрований характер компетентності, трактуючи її як таку здатність людини, що необхідна для виконання конкретної діяльності у певній предметній галузі. В її структурі дослідник виокремив вузькоспеціалізовані знання, особливі предметні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за свої дії [195].

Українські дослідники О. Овчарук [58], О. Пометун [58], С. Сисоєва [131], В. Ягупов [157] та ін. вважають, що компетентнісний підхід на сьогодні якнайкраще відповідає завданням освіти. Вони розмежують поняття компетентності та компетенції як загальне і часткове, вважаючи, що компетентність (*competence*) – це здатність людини ефективно виконувати певну діяльність, а компетенція (*competency*) – коло функцій, які має виконувати фахівець. У цьому контексті компетенції є колом професійних обов'язків людини, а компетентність – результатом набуття освіти.

Загалом за компетентнісного підходу ключовим є поняття компетентності, тобто результату освітньої діяльності людини. Компетентність як особистісна характеристика свідчить про підготовленість людини до життя у соціумі і професійної діяльності та ґрунтується на її знаннях і досвіді, набутих під час навчання. Її можна трактувати як здатність застосовувати цінності, мотивацію, знання, уміння, навички у професійній діяльності.

Щодо сутності поняття «лідер» важливо спочатку з'ясувати його словникове значення. Слово «лідер» походить з англійської мови, де «*leader*» походить від «*lead*» (вести, керувати) та означає «ватажок, провідний керівник, той, хто йде попереду, стоїть на чолі», «той, хто користується найбільшим авторитетом у якомусь колективі». Новий тлумачний словник української мови трактує поняття «лідер» так: «1. Той, хто стоїть на чолі політичної партії або іншої певної суспільно-політичної організації; вождь (у 2 знач.), керівник, провідник, проводир, ватажок. 2. Особа чи група осіб, що йде першою в якому-

небудь змаганні, передовик, ведучий» [161, с. 87]. Своєю чергою психологічна енциклопедія трактує лідерство (англ. *leadership*) як «становище, обов'язки, діяльність лідера; першість у чому-небудь, неперевершеність у якійсь сфері» [123, с. 186]. Загалом етимологія поняття «лідер» стосується насамперед мети, шляху, який вказує лідер та за яким веде інших. Зазначені визначення акцентують також увагу на наявності групи послідовників, людей, що йдуть за лідером, об'єднані спільною метою і цінностями.

Предметом уваги у секторі безпеки й оборони лідерство стало після 2014 року, коли розпочалася відкрита російська агресія. З цього часу Україна почала активно запозичувати досвід армій держав – членів НАТО, де, своєю чергою, цю проблематику почали розробляти з 70-х років минулого століття. У Доктрині військового лідерства у Збройних силах України, розробленій у Головному управлінні доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних сил України спільно з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних сил України, лідерству надано значення елемента бойової сили разом з управлінням та інформацією, що забезпечує виконання завдань під час операцій (бойових дій) [33, с. 2]. Його називають «ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням» [33, с. 2]. Доктрина трактує лідерство як «соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здатність впливати на поведінку окремих осіб чи організацій цінностями, властивостями характеру, які відповідають меті, зовнішнім і внутрішнім потребам соціальної групи» [33, с. 6]. Військове лідерство у Доктрині визначено як «цілеспрямований вплив на військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри та поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних сил України як

суспільного інституту» [33, с. 6]. Відповідно до Доктрини, «військовий лідер – це авторитетний військовослужбовець, якому група інших військовослужбовців за будь-яких обставин надає право приймати важливі рішення, що відповідають національним інтересам оборони держави і визначають напрям та характер їх діяльності. Він здатний забезпечити успішне виконання завдань, згуртувати особовий склад для злагодженої роботи, максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців і вести їх до мети та подальшого вдосконалення професійних навичок» [33, с. 10]. У Доктрині також зазначено, що значення військового лідерства полягає в тому, що лідер «своїми діями впливає на особовий склад, забезпечуючи досягнення мети, спрямованість та мотивацію під час виконання місії (завдань) і вдосконалення всіх процесів у військовій організації» [33, с. 12].

Стосовно структури лідерської компетентності слід зазначити, що на сьогодні вчені виокремлюють серед її складових сталий набір особистісних характеристик, орієнтуючись на властивості лідерства чи структуру особистості. Зокрема, йдеться про складові лідерства з огляду на функції лідерської поведінки, насамперед функції завдань і функції підтримки. Відповідно функція завдань передбачає сформованість таких лідерських умінь, як ініціативність (розроблення рішення, ідей; номінація проблем), уміння знаходити та подавати інформацію, висловлювати думку (констатація точки зору, особливо щодо значущості фактів), розробляти план, координувати зусилля, підбивати підсумки, аналізувати результати. Своєю чергою функції підтримки стосуються вмінь надихати інших, підтримувати їхні ідеї, визначати стандарти, виражати емоції групи, знаходити консенсус, гармонізувати відносини (медіація; урівноважування різних точок зору; прийняття компромісних рішень), зменшувати напруження (нейтралізація негативних почуттів). Ці групи вмінь є складовими харизматичної особистості, що впливає на інших [81].

Р. Стогділл (*R. Stogdill*) пропонує характеризувати феномен лідерства на основі кількох десятків елементів, які групує за такими категоріями:

фізіологічні дані; соціальне походження; інтелектуальні здібності; особистісні характеристики; соціальні характеристики. Серед особистісних характеристик автор особливо звертає увагу на ентузіазм, упевненість, а серед соціальних – на адміністративні здібності, популярність, тактовність [198].

Свою чергою Д. Гоулман (*D. Goleman*) найважливішою якістю лідера називає «емоційний інтелект», тобто здатність розуміти та виражати емоції, використовувати їх для аргументації, управління як своїми емоціями, так й емоціями інших людей, щоб успішно діяти у різних життєвих ситуаціях. Емоційний інтелект, на думку вченого, охоплює особистісні характеристики (самосвідомість, упевненість, саморегуляція, мотивація) та соціальні вміння (емпатія, спілкування, вміння розв'язувати конфлікти) [26, с. 56–57].

Представники Голландського інституту державного управління К. Бекінг (*K. Becking*) та Н. Гопман (*N. Hopman*) [167] виокремлюють сім ключових компетенцій, необхідних для того, щоб займати вищі керівні посади в країнах-членах Європейського Союзу та Європейській комісії. Йдеться про такі компетенції:

- 1) відкритість мислення і поведінки (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність);
- 2) інноваційність (ініціативність – проактивність, інноваційність – новаторство, креативність – творчий підхід, сміливість – мужність);
- 3) добросовісність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі);
- 4) соціальні навички (навички комунікації, вміння створювати коаліції і партнерство, вести переговори);
- 5) спрямованість на результат (опрацювання інформації, винесення суджень, рішучість, здатність вирішувати проблеми);
- 6) організація (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, вміння створювати команди);
- 7) знання відповідно до рівня керівництва [167].

Р. Кубанов звертає увагу на класичні та сучасні ознаки лідера. Зокрема, серед класичних ознак йдеться про розум або інтелектуальні здатності,

панування або перевагу над іншими, упевненість у собі, активність та енергійність, знання справи, серед сучасних – репутацію (суспільну думку про людину, що базується на історії її життя, особистих досягненнях і заслугах), амплуа (соціальну роль), легенду (історію життя людини, подану в іміджі), місію (соціально важливі цілі, корисність для суспільства) [77, с. 177].

На думку С. Максименка, у структурі лідерства доцільно виокремлювати суб'єкта (лідера), його мету (організувати та спонукати послідовників до змін, виконувати особливу місію), мотиви (інтерес до лідерства, влади, мотиви самоствердження, самореалізації, досягнення, допомоги іншим), зміст (знання про лідерство), способи (методи спільної діяльності лідера та послідовників), дії (організація, планування, експертування, зовнішнє представництво, контроль) і результат (високі результати колективної діяльності та позитивні зміни) [92, с. 9]. З огляду на це дослідник виокремлює такі ознаки особистості керівника-лідера:

- здатність сприймати загальні потреби і проблеми колективу, приймати на себе ту частку роботи щодо задоволення цих потреб та вирішення проблем, яку решта членів колективу взяти на себе не може;

- здатність бути організатором спільної діяльності;

- чуйність і проникливість, довіра до людей (лідер знаходить час, щоб вислухати людей, уміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку інтимну тему, оскільки він уміє зберігати таємниці; лідер знає, у чому полягають інтереси людей, з якими він пов'язаний по роботі, готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти труднощі (проблеми) окремої людини; готовий заступитися за підлеглого, якщо з ним поводяться несправедливо тощо);

- представницькі здатності (лідер є виразником спільних для колективу позицій його членів; може вловлювати і виражати думку членів колективу зі значущих для них питань);

- емоційно-психологічний вплив (лідер здатний залучати людей у діяльність, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він має «почуття ліктя», уміє переконувати, схильний заохочувати; володіє неформальним

авторитетом (йому підкорялися б, за ним би йшли, навіть якби він не мав керівного поста);

– оптимізм (лідер упевнений, що переважну кількість проблем, які постають перед людьми, можна вирішити) [92, с. 15].

Психолог М. Пророк виокремлює значущість соціальної ролі лідера в суспільстві, зазначаючи, що лідер повинен уміти брати на себе відповідальність, бути гнучким в управлінні; визначати та структурувати свою роботу і роботу підлеглих, створювати в групі атмосферу співробітництва, розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію до досягнень, бути енергійним і наполегливим, стійким до стресу, приділяти постійну увагу особистісному та професійному зростанню і відкривати перед командою нові горизонти перспективних цілей [121, с. 84].

Інша група дослідників орієнтується більше на структуру особистості. Зокрема, у навчальному посібнику [124] В. Бондаренко, Т. Гура, А. Книш, О. Пономарьов, О. Романовський виокремлюють чотири групи якостей лідера, які характеризують його як особистість: когнітивно-емоційні якості (когнітивний, емоційний і соціальний інтелект особистості); морально-вольові якості (рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості); соціально-комунікативні якості (комунікативні та організаційні здібності, емпатія, уміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду); індивідуально-парадоксальні якості (індивідуальні якості й особливості) [124, с. 7–8].

В. Ягоднікова з урахуванням досліджень особистісних рис лідера виокремлює такі лідерські якості: мотиваційні (упевненість у собі, потреба в досягненні, прагнення до самоствердження і самореалізації), емоційно-вольові (урівноваженість, емоційно-позитивне самопочуття, вольові якості), особистісні (вплив на інших, творче мислення, комунікативні й організаторські здібності), ділові (уміння приймати правильне рішення в непередбачених ситуаціях, готовність брати на себе відповідальність, знання, уміння та навички організаторської роботи) [156, с. 9].

Схожої думки дотримується Л. Афанасьєва. Досліджуючи специфіку професійної діяльності менеджерів, вона виокремлює такі структурні компоненти професійної компетентності:

– функціональний (економічна, професієзнавча, управлінська, прогностична, контрольна компетентності);

– соціальний (комунікативна, іншомовна комунікативна, інтеркультурологічна, кооперативна компетентності, компетентність щодо подолання конфліктів);

– особистісний (мотиваційно-вольова, рефлексивна, морально-духовна компетентності, професійно важливі якості) [5, с. 7].

О. Казакевич вважає, що лідерська компетентність майбутніх маркетологів полягає у здатності передбачати, тобто помічати найменші ознаки змін, тенденцій, які зароджуються, швидко реагувати на зміни і створювати гнучкі організації; вирівнювати, тобто узгоджувати власні цінності та потреби з цінностями і потребами інших людей з метою створення коаліцій та збалансованих організацій; діяти, тобто досягати мети [47, с. 91].

На думку В. Жигірь, лідерську компетентність варто розглядати як комплексну особистісну якість, яка відображає прагнення і здатності соціального впливу в професійному середовищі. Дослідниця вважає, що вона охоплює знання сучасних теорій лідерства, його психологічних особливостей, технологій командного управління, практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності, функціонального менеджменту; уміння управляти собою, іншими, групою, навчати лідерству інших, розвивати навички ефективної взаємодії, делегування, генерувати продуктивні ідеї; здатності постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях, домагатися поставлених завдань, бачити перспективи, налагоджувати відносини співробітництва, формувати команду, управляти персоналом і змінами тощо [40, с. 36].

«Лідерський потенціал, зазначає Т. Гура, – це якісна особистісна характеристика, що охоплює сукупність внутрішніх потреб, можливостей,

засобів, які сприяють досягненню такого рівня компетентності, відповідальності, активності, можливостей, ціннісного ставлення, комунікативності, що забезпечує її провідний вплив на членів групи для спільного вирішення завдань у різних сферах життєдіяльності». З урахуванням сутнісних характеристик лідерського потенціалу в його структурі авторка виокремлює три базові компоненти: когнітивний (Я-концепція, професійно-управлінський світогляд, образ (імідж) керівника як організаційного лідера), компетентнісний (комплекс індивідуально-особистісних, соціальних та організаційно-управлінських якостей) і поведінковий (охоплює психологічну готовність та здатність до системних дій) [27, с. 420].

О. Бойко вважає, що «лідерська компетентність офіцера – це інтегрована складова його професійної компетентності, комплексна характеристика його професійної здатності та готовності кваліфіковано виконувати військово-професійну діяльність відповідно до фахової кваліфікації на основі системи військово-професійних знань, навичок, умінь, здатностей і досвіду лідерської поведінки та діяльності, практичного й емоційного інтелекту, лідерських цінностей» [12, с. 135]. Узагальнена типова структура лідерської компетентності офіцера, на думку вченого, охоплює ціннісно-мотиваційний, когнітивний, фаховий (спеціальний), праксеологічний чи поведінково-діяльнісний, індивідуально-психічний (професійно важливі лідерські якості) та суб'єктний (лідерська свідомість і самосвідомість) компоненти [12, с. 176].

І. Горбач та О. Романовський з урахуванням особливостей і вимог професійної діяльності запропонували таку структуру лідерського потенціалу майбутніх фахівців ДКВС України, яка складається із шести компонентів:

– особистісно-рефлексивного (знання самого себе, рефлексія своїх лідерських здібностей та якостей, самооцінка; самоефективність, здатність до самовдосконалення; активність, ініціативність, обов'язковість, надійність, відповідальність, почуття гумору, оптимістичність, чесність, патріотизм, прагнення до самовдосконалення, високі коефіцієнти духовного інтелекту, життєвої енергії);

– когнітивно-професійного (прагнення до досконалості в своїй професії, пізнавальність, традиційний інтелект, соціально-психологічна компетентність);

– ціннісно-мотиваційного (усвідомлення своїх цінностей, мотивів, переконань, знання цінностей групи й орієнтація на них, мотивація до лідерства та успіху);

– емоційно-вольового (емоційний інтелект, інтуїція, цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, упевненість, вимогливість, самовладання, емоційна зрілість, стресостійкість);

– стратегічно-діяльнісного (уміння створювати команду, постановка цілей, знання стратегії і тактики їх досягнення, швидкість мислення, логічність, креативність, проникливість, здатність до прогнозування й узагальнення, критичність, розсудливість);

– комунікативно-організаційного (комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, мовленнєві та організаційні здібності) [125, с. 81–82].

Отже, учені розглядають лідерську компетентність як важливу особистісну характеристику, що охоплює особистісну та мотиваційну сферу (упевненість у собі, ініціативність, творчість, чесність, сміливість, урівноваженість, самостійність, амбіційність, потреба в досягненнях, наполегливість, енергійність, працездатність), комплекс знань, здібностей, умінь і навичок (уміння згуртовувати колектив, кооперуватися, завойовувати популярність та престиж, такт і дипломатичність, брати на себе ризик та відповідальність, організовувати, переконувати), необхідних для виконання лідерських функцій у професійній сфері.

З урахуванням цього можна стверджувати, що в структурі лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України доцільно виокремити особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

Зокрема, щодо *особистісного компонента* необхідно зазначити, що офіцер Державної кримінально-виконавчої служби України повинен мати низку особистісних властивостей – складових лідерського потенціалу, необхідних для

належного виконання функцій лідера в установах виконання покарань. Насамперед необхідно вказати на якості, що пов'язані з характером його професійної діяльності в установах виконання покарань. Важливо, щоб офіцер мав почуття обов'язку, відповідальності за себе та інших людей, був дисциплінованим, вимогливим до себе й інших, мав сміливість іти на обґрунтований ризик. Велике значення мають також цілеспрямованість, відповідальність, енергійність, працездатність, активність, ініціативність, наполегливість, ентузіазм, цілісність, упевненість у собі, стійкість характеру. Мають значення також його інтелектуальні здібності, допитливість, логічність, гнучкість та аналітичність мислення, креативність, проникливість, спостережливість, здатність до концептуалізації, прогностичної оцінки і передбачення наслідків своїх дій.

Для належного виконання своїх професійних обов'язків він також повинен мати такі лідерські якості, як принциповість та моральна чистота, чесність і правдивість, справедливість, скромність, позитивне налаштування, віра в людей, відданість своїй справі. Ці якості він повинен виявляти як щодо колег та підлеглих, так і щодо ув'язнених. Щодо цього IV розділ Європейського кодексу етики працівників пенітенціарних установ визначає необхідність таких особистісних властивостей персоналу пенітенціарних установ, як відповідальність, добросовісність, повага та захист людської гідності, готовність до допомоги і підтримки, справедливість, неупередженість та відсутність дискримінації, співпраця [44]. Окрім цього, Мінімальні стандартні правила поводження з в'язнями (Правило 75 Нельсона Мандели) визначають, що пенітенціарний «персонал повинен своєю поведінкою і виконанням своїх обов'язків завжди позитивно впливати на ув'язнених та викликати в них повагу» [122, с. 20]. Саме для ув'язнених офіцер повинен бути моральним прикладом, гідним авторитетом, своєю вірою у людей та оптимізмом вселяти у них бажання виправитися і змінити своє життя.

Офіцер ДКВС України має вирізнятися самовладанням, емоційною стійкістю, самостійністю, цілісністю, стійкістю до стресу, вірою в себе. Він

повинен мати почуття власної гідності, бути емоційно зрілим, упевненим у собі, мотивованим долати труднощі та досягати успіху.

Окремо слід вказати на важливість належної лідерської самосвідомості. Йдеться про розуміння своїх сильних і слабких сторін, особливо щодо того, як вони потенційно впливають на своїх співробітників. Лідери повинні бути готові об'єктивно та глибоко поглянути на себе і бути готовими до змін. Вони повинні бути здатними аналізувати мотиви своїх дій, бути проникливими щодо мотивів своїх дій та мотивів дій інших людей, уміти здійснювати аналіз і самоаналіз для пізнання себе, мати сміливість визнавати свою неправоту, опираючись на сильні сторони й усуваючи слабкі, бути готовим до постійної поточної корекційної роботи [197, с. 28].

Важливе значення має готовність до постійних змін, безперервного навчання, творчості, розуміння інновацій, а також здатність акумулювати попередній досвід і втілювати нові ідеї для підвищення результатів професійної діяльності. Офіцер має бути готовим постійно розвивати свій лідерський потенціал, набувати знання про особливості управлінського впливу, загалом бути готовим до самоосвіти та розвитку з питань лідерства. На основі цього він зможе ефективно використовувати свої здібності і досвід для підвищення ефективності професійної діяльності. Представник ДКВС України повинен мати бажання покращувати рівень взаємодії як із колективом, так і з ув'язненими, вчитися розвивати навички лідерської комунікації, адекватно оцінюючи свій вплив на інших людей, аналізувати причини та шляхи виходу зі складних ситуацій.

Окрім цього, готовність до безперервного навчання передбачає, що офіцер оцінює і розпізнає власні сильні та слабкі сторони, займається саморозвитком, систематичною самостійною підготовкою і розробкою заходів, що відповідають стратегічним потребам в'язниці. Він застосовує засвоєну під час навчання інформацію, щоб позитивно вплинути на в'язнів, готовий проходити програму розвитку лідерства, зокрема використовує можливості

навчання, підготовки та наставництва і, зрештою, застосовує ключові знання [89, с. 91–92].

Отже, для ефективного виконання завдань професійної діяльності офіцер ДКВС України повинен мати необхідний особистісний лідерський потенціал, ті риси, які роблять його авторитетним для колег та ув'язнених, і такі особистісні якості, як відповідальність, почуття обов'язку, енергійність, чесність, сміливість, творче мислення, готовність до саморозвитку тощо.

Когнітивний компонент лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України охоплює насамперед знання, які необхідні офіцеру для того, щоб розвивати свій лідерський потенціал і здійснювати належний управлінський вплив на колег та ув'язнених.

Першочергове значення має розуміння місії установи виконання покарань, прийняття довгострокової мети та шляхів і методів загального керівництва, а також рекомендації для досягнення цілей цієї установи. Ця компетентність створює основу для досягнення всіх інших. Лідер має роз'яснювати суть діяльності в'язниці шляхом створення, впровадження та підтримки бачення її місії, формувати консенсус за участю персоналу і зацікавлених сторін. Йдеться про здатності до стратегічного планування, прогнозування, оцінювання, визначення необхідних орієнтирів, а також про далекоглядність та готовність прийняти різні точки зору для досягнення консенсусу [197, с. 26].

Знання організаційного бачення, місії і цінностей, способів вимірювання досягнення організаційного успіху місії потрібні офіцеру, щоб керувати процесом постійного зворотного зв'язку й оцінки довгострокових результатів, моделювати самовідповідальність за допомогою слів і дій. Керівники в'язниць несуть відповідальність перед громадськістю, ув'язненими та тими, хто розташовується вище і нижче в ланцюгу командування. Це стосується виявлення, збору, аналізу і розповсюдження даних та інформації, необхідних для забезпечення підзвітності і прозорості [197, с. 20].

Далі слід вказати на знання класичних та сучасних теорій лідерства, теоретичних основ ефективного лідерства, стилів лідерської поведінки, психологічних особливостей лідерства, методів ефективного управління в умовах ризику і невизначеності. Також офіцер повинен мати системні знання про методи прийняття управлінських рішень, що пов'язано зі специфікою його професійної діяльності, зокрема всі рішення він повинен приймати з урахуванням складності ситуації, ступеня ризику в конфліктах, необхідності зменшення емоційного напруження.

Офіцер ДКВС України повинен також знати специфіку управлінського впливу, стилів управління, способів удосконалення власного стилю управління, особливості функціонального менеджменту, сутність конфліктів і способи їх вирішення, специфіку антикризового управління, включаючи застосування сили.

Керівники в'язниць повинні вміти не лише планувати майбутній курс своєї організації, а й орієнтуватися в сьогоденні. Вирішення поточних організаційних проблем має базуватися на глибокому знанні минулого і чіткому баченні майбутнього, включаючи стратегії запобігання організаційним конфліктам. У цьому зв'язку треба вказати на важливість передбачення, аналізу та знання можливих шляхів вирішення організаційних проблем чи конфліктів. Офіцер ДКВС України повинен використовувати навички критичного мислення, практики, засновані на доказах, та аналіз інформації для прийняття рішень і вирішення організаційних проблем, а також проактивно визначати кризи чи можливості [197, с. 19].

Офіцер повинен знати, як керувати людськими ресурсами, зокрема як визначати пріоритети потреб, урахувати попередні досягнення та поточні цілі, як розвивати людські ресурси, організовувати навчання, особливо навчання дорослих. Він має знати особливості професійного розвитку/максимізації навчання як організаційного ресурсу, шляхи досягнення задоволеності працівників, формування позитивної організаційної культури,

шляхи забезпечення безпеки персоналу, зокрема навчання, обладнання, інструменти [197, с. 49].

Його завданням також є розвиток та підтримання позитивного робочого місця. Йдеться про знання динаміки організаційних змін, створення безпечних робочих умов для персоналу та ув'язнених, навчання і моделювання керівництва, дисциплінарної практики співробітників. Він повинен розуміти важливість визнання досягнень персоналу, інвестицій у формування морального духу, створення надійного, змістовного процесу оцінки (відповідно до справедливої оцінки праці персоналу), запровадження чесної, справедливої та своєчасної дисциплінарної практики, розроблення конкурентоспроможних пакетів працевлаштування зі стимулами [197, с. 48]. Офіцер повинен знати як розвивати, змінювати і керувати організаційною культурою, зокрема визначати особливості організаційної культури (опитувати робочу силу щодо цінностей та прагнень), розробляти навчальну програму, яка усуне викривлення між опитуванням і твердженнями, постійно оприлюднювати та поширювати інформацію про цінність, місію і бачення [197, с. 49].

Велике значення має знання офіцером вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України. Офіцери повинні спілкуватись із колегами та засудженими, дотримуючись загальноновизнаних моральних принципів, положень національного законодавства і міжнародних стандартів. Дотримання цих принципів є необхідним і під час застосування до засуджених та ув'язнених заходів впливу з метою виправлення і профілактики їхньої асоціальної поведінки. Важливо, щоб, здійснюючи управлінський вплив, офіцери не порушували людської гідності ув'язнених, зменшували ризик скоєння повторних кримінальних правопорушень [53]. Ці знання необхідні для того, щоб підтримувати особисту чесність та етичні стандарти, навчати цього персонал, розробляти політику, норми поведінки, кодекс етики в установах виконання покарань.

Важливо, щоб офіцер знав, що етика і цінності є рушієм організації. Якщо це не так, то між баченням та реальними діями виникне помітна прогалина.

Нездатність керівництва виявити і продемонструвати належні етичні стандарти призведе до деморалізації персоналу, який не намагатиметься реалізувати бачення начальника [89, с. 22]. Саме етика охоплює критерії для оцінювання правильного та неправильного, а також особистісних якостей, які підтримують здатність діяти відповідно до цих суджень. На основі етичних норм приймають рішення і скеровують поведінку на правильні та справедливі дії. Етичні норми закріплюють відчуття особистої і професійної компетентності офіцера.

Своєю чергою етичні цінності охоплюють такі принципи, якості чи аспекти життя, які, як вважають, мають внутрішню вартість. Вони також стосуються таких рис характеру, як мужність, розсудливість і вірність, які є моральною та психологічною основою для підтримки суджень і базованих на них дій. Ефективні лідери – це люди, які завжди керуються міцними моральними принципами та нормами поведінки в усіх аспектах свого життя. Справжні лідери демонструють повагу, добросовісність та етичність із метою формування позитивного тюремного середовища, звітують про роботу і беруть на себе відповідальність за свої дії. Вони є справедливими й об'єктивними з персоналом і засудженими. З іншого боку, якщо лідера не сприймають як справедливого й об'єктивного, то це негативно впливає на дисципліну, ефективність роботи та дотримання персоналом правил і персоналом. Несправедливі рішення та методи роботи можуть викликати невдоволення і негативно позначатися на безпеці у в'язниці [89, с. 22].

Отже, когнітивний компонент лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України охоплює знання особливостей лідерства та лідерської поведінки, специфіки управлінського впливу на різні категорії осіб, розуміння управлінської комунікації з різними групами засуджених, механізмів регуляції спільної діяльності, правил кризового лідерства.

Діяльнісний компонент лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України охоплює декілька підгруп умінь. Насамперед, слід вказати на стратегічні вміння. Йдеться про те, що офіцер

повинен бачити перспективу розвитку Державної кримінально-виконавчої служби України як єдиного цілого. Його має відрізнити стратегічне мислення та бачення, зокрема цілей і напрямів діяльності, вміння концептуалізувати окремі пропозиції та ідеї в комплексні програми, формулювати і показувати перспективи, підбирати правильні ідеї та знаходити можливості для досягнення цілей.

Важливо також вказати на організаційні вміння офіцера. Він повинен організовувати діяльність персоналу в такий спосіб, щоб спрямовувати їх потенціал на виконання критично важливих завдань. Він має вміти використовувати необхідні методи управління, щоб керувати робочим навантаженням, зокрема здійснювати планування та координацію дій усіх членів службового колективу, розподіляти обов'язки і делегувати повноваження. Офіцер має спрямовувати діяльність підлеглих у певному напрямку, надавати їм підтримку, наділяти їх повноваженнями. Він повинен уміти визначати пріоритети, розрізняючи, що необхідно, а що важливо, так планувати свою діяльність та діяльність службового колективу чи ув'язнених, щоб на найвигідніших умовах досягати необхідних результатів.

Офіцер повинен уміти аналізувати і вирішувати організаційні проблеми, відстежувати динаміку організаційних змін, мати навички вирішення проблем та планування дій, а також навички збору інформації, розуміння різниці між симптомом і проблемою, узгодження з організаційними цінностями [197, с. 48].

Важливими є здатність та вміння офіцера приймати найбільш ефективні щодо конкретної ситуації рішення. Здатність самостійно приймати рішення, узяти відповідальність на себе за прийняті рішення, за результати їх виконання є однією з важливих його характеристик як лідера. У ситуації невизначеності офіцер повинен обрати відповідний курс дій серед двох або більше альтернатив, визначати послідовність використання ресурсів, що потребує сформованості в нього вмінь панорамного бачення ситуації. Підлеглі мають виконувати завдання, а офіцер – вирішувати, яких цілей необхідно досягти, за рахунок яких ресурсів та яким має бути контроль. Він повинен мати здатність

аналізувати ситуацію, визначати ресурси для її вирішення, моделювати варіанти її вирішення.

Важливо, щоб офіцер умів встановлювати справедливий, керований даними та послідовний стиль прийняття рішень, який би узгоджувався з місією/баченням/цінностями організації, умів оцінювати вплив рішень на тих, хто є в організації чи поза її межами. Це зумовлено тим, що, як зазначають Дж. Стінчкомб (*J. Stinchcomb*) та С. Сміт (*C. Smith*), керівники тюрем несуть відповідальність за рішення, які вони приймають, а також за рішення, прийняті їхніми підлеглими. Це стосується прийняття рішень у такий спосіб, щоб забезпечити підзвітність організації, а також відповідність політикам, процедурам та ефективним методам керівництва. Це також означає прийняття рішень відповідно до юридичних принципів, узгоджених з баченням/місією в'язниці та відповідно до позитивних тенденцій в управлінні [197].

Офіцери повинні забезпечувати прозорість рішень у межах параметрів політики та процедур в'язниці, використовувати рішення для посилення підзвітності, надання позитивних прикладів і доповнення бачення/місії, а також дбати про те, щоб рішення були законними. Вони також повинні вміти розпізнавати те, коли використовувати різні методи прийняття рішень (наприклад, консультації, делегування тощо), розрізняти техніки прийняття рішень, передбачати їх ефект, вміти збирати достатньо інформації для прийняття зваженого рішення, вміти обґрунтовувати потенційно непопулярні рішення [197, с. 31].

Далі вкажемо на аналітичні вміння, тобто вміння систематизувати й узагальнювати інформацію з різних джерел, формулювати бачення, урахувавши різні тенденції та впливи. Має значення також вміння офіцера координувати потік інформації, її узагальнювати, систематизувати і передавати іншим.

Важливе значення мають вміння командотворення. Офіцер-лідер повинен вміти згуртувати колектив. Для цього він має вміти визначати суспільно вагомі цілі та завдання. Цей компонент лідерської компетентності передбачає

здатність офіцера підтримувати у підлеглих спрямованість на досягнення спільних цілей, вміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність його членів і формувати командне почуття спільності. Для виконання спільних завдань він має уміти знаходити послідовників, заручатися підтримкою, налагоджувати кооперацію, завойовувати популярність і престиж, бути готовим йти ризик, змінювати себе. Його має відрізняти вміння працювати з носіями різних стилів спілкування та налагоджувати їх ефективну взаємодію, генерувати нові ідеї і підходи, надихати колег та ув'язнених. Він повинен мати високий авторитет, уміти бути зразком, мобілізувати інших на виконання необхідних дій, сприяти тому, щоб підлеглі виявляли свої найкращі якості, розвивали свою професійну й особистісну самоактуалізацію.

Офіцер-керівник службового колективу і лідер повинен уміти задавати колективу-команді напрям роботи, розробляти та виконувати план його роботи, постійно контролювати виконання завдань, реагувати на запити членів колективу щодо можливих проблем, усувати перешкоди щодо виконання завдань. Офіцер має не лише досконало знати законодавчу й організаційну сферу професійної діяльності, а й володіти вміннями і навичками, необхідними для налагодження продуктивної співпраці з членами колективу.

Слід підкреслити, що створення та виховання успішної команди потребує ретельного планування, часу, енергії і постійної уваги. Це передбачає побудову та підтримку командної роботи за допомогою як формальних, так і неформальних стратегій, таких як наставництво, рольове моделювання та інші підходи. Гарні команди – це не випадковість, а результат лідерства. Офіцер повинен уміти аналізувати сильні і слабкі сторони членів команди, намагатись бути доступним, допомагати іншим досягати успіху, дбати про належне делегування та розподіл повноважень, уміти надихати і мотивувати, використовувати енергію співпраці, об'єднувати людей у спільному баченні, збалансовувати сильні та слабкі сторони членів команди, сприяти синергетичному вирішенню проблем [197, с. 22].

Окрему групу становлять навички і вміння лідерської комунікації. «Ефективні лідери повинні мати добрі навички спілкування та визначати і використовувати найефективніші засоби спілкування залежно від події чи ситуації... Вони повинні мати ефективні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій, а також комплексний стиль консультування, який усі розуміють» [89, с. 42]. Ефективні лідери засобами комунікації «формують міцні та сприятливі стосунки з персоналом, в основі яких – довіра та взаємоповага. Вони створюють такі умови, за яких персонал чітко розуміє, що від нього очікують. Вони залучають персонал і консультуються з ним, гарантують, що їхні рішення відповідають їхнім цінностям, стандартам прав людини та принципам верховенства права» [89, с. 42].

Офіцер повинен уміти налагоджувати партнерські відносини в колективі, створювати ефективне робоче середовище для співробітників ДКВС України, мотивувати їх на досягнення цілей, надавати підтримку та допомогу в складних ситуаціях. Якщо члени команди спілкуватимуться добре, вони будуть більш схильні налагоджувати позитивні відносини, які впливатимуть на командну роботу. Лідер повинен звертати увагу на такі ключові елементи взаємин, що дозволяють ефективно працювати в команді, як чесність (єдність без брехні та перебільшень), відкритість (бажання ділитись інформацією і сприймати її), послідовність (передбачуваність у поведінці та відповідях) [89, с. 70].

Лідер повинен уміти працювати через двостороннє спілкування. Щоб спілкування в команді було успішним, лідер повинен уміти створювати інтерактивне середовище, де заохочується відкрита комунікація; розуміти мету повідомлення ще до його вираження; слухати активно, ставлячи запитання, щоб з'ясувати суть повідомлення, використовуючи мову тіла і надаючи відгуки; не дозволяти упередженням, суб'єктивізму чи емоційним станам перешкоджати спілкуванню [89, с. 69]. Офіцер повинен уміти чітко та логічно висловлювати свої думки, аргументувати і відстоювати свою позицію, мати комунікативні навички аргументації і переконання тощо. Важлива характеристика офіцера – логічно висловлювати думки, чітко вибудовувати службові розмови з

конкретними цілями, належно аргументувати свою позицію, протидіяти впливу деструктивних видів комунікації.

Офіцер ДКВС України повинен уміти налагоджувати нормативну комунікативну взаємодію з метою забезпечення адекватного рівня правової вербальної та невербальної взаємодії, необхідної для нейтралізації причин злочинності. Під час професійних контактів із засудженими офіцер має використовувати виховний ефект мовлення, здійснювати належний вплив на засуджених. Він також повинен знати специфіку впливу комунікації на процес виправлення та ресоціалізації, знати і використовувати прийоми та техніки корекції негативних виявів цього процесу, відмовившись від застарілих підходів примусового перевиховання. Офіцер повинен уміти вести дискусію та мати навички переконання, що необхідно для зменшення кількості випадків застосування заходів примусу. Він повинен уміти спілкуватись і з родичами засуджених, зокрема адекватно оцінювати співрозмовників, налагоджувати з ним контакт з урахуванням їхніх статусних, статевовікових та соціально-культурних характеристик, відслідковувати невербальні сигнали, долати комунікаційні бар'єри, налагоджувати зворотний зв'язок тощо.

Офіцер повинен уміти ефективно спілкуватись всередині та зовні, користуватись засобами письмового й усного спілкування, яке має бути чітким, недвозначним, прозорим і відповідати баченню, місії та цінностям організації. Це вміння насправді є фундаментальним компонентом лідерської компетентності. Воно передбачає ефективне використання всіх доступних засобів комунікації (наприклад, усного, письмового, електронного) для керування людьми, прийняття рішень, збору та поширення інформації у відповідний, однозначний і взаємовигідний спосіб. Офіцер повинен уміти вибирати форму спілкування, яка найбільше підходить для обставин, здійснювати точний аналіз ситуацій, розглядати ситуації з точки зору інших людей, співпереживати, вивчати свою аудиторію [197, с. 23].

Важливо, щоб офіцер урахував, що спілкування може покращити прийняття рішень. Саме тому він повинен уміти налагоджувати ефективні

двосторонні комунікації, заохочувати і використовувати конструктивний зворотний зв'язок, уміти збирати й аналізувати вхідні дані, застосовувати зворотний зв'язок у процесі прийняття рішень. Він має вміти бути хорошим, неоцінюючим слухачем, використовувати належну мову та етикет в електронних листах, текстових повідомленнях і телефоном, демонструвати неупередженість, бути емпатійним, зберігати ентузіазм та позитивний настрій, уміти стимулювати двосторонній діалог [197, с. 23].

Щоб ефективно спілкуватися, офіцер повинен використовувати різноманітні стилі спілкування, уміти проводити регулярні збори персоналу, щоб переконатися, що повідомлення є чітким і правильним. Він має дотримуватись вимог методології повідомлень (наприклад, інтранет, блог, інформаційні бюлетені, електронна пошта), уміти налагоджувати політику відкритих дверей як спосіб бути в курсі того, що насправді відбувається. Необхідно, щоб він визнавав важливість двостороннього спілкування, упроваджував механізм для забезпечення розгляду скарг ув'язнених, а також для того, щоб проблеми громади були почутими та вирішеними зі зворотним зв'язком зі скаргами. Він має також практикувати ситуації з найгіршим сценарієм щодо того, як і що говорити засобам масової інформації, проходити тренінги з медіа/публічних виступів чи брати участь у навчальних ініціативах з написання ділових листів [197, с. 50].

Офіцер ДКВС України повинен уміти створювати та підтримувати позитивні стосунки із зовнішніми зацікавленими сторонами. Важливо вміти розвивати взаємовигідні зовнішні партнерства для досягнення спільних цілей. Оскільки на в'язницю впливають інші органи кримінального правосуддя, місцеві і державні політики, а також громадські організації, вони не можуть ефективно працювати без налагодження робочих відносин з такими групами. Встановлення зв'язків із цими зацікавленими сторонами не лише допомагає виконувати завдання в'язниці, а й керувати пов'язаними зовнішніми силами, над якими в'язниці не мають прямого контролю. Виявлення та побудова таких відносин є двостороннім процесом для взаємної вигоди всіх учасників. Офіцер

повинен уміти визначати специфіку зацікавлених сторін та їх організаційні місії, а також особливості порядку денного, цінувати місію зацікавлених сторін, уміти долати можливі конфлікти й уникати потенційних конфліктів, розуміти політику та відносини із зацікавленими сторонами, урахувати, як зовнішні партнери можуть продуктивно допомогти у виконанні місії в'язниці. Він має вміння вислухати точку зору і побоювання партнерів, оцінювати ці відносини, виявляти показники успішного партнерства [197, с. 21].

Загалом офіцер повинен уміти використовувати мову як важливий інструмент лідерського впливу, від якої залежить ефективність всієї управлінської діяльності. Він повинен уміти будувати та налагоджувати комунікацію для передачі й одержання інформації, здійснювати вплив засобами комунікації на підлеглих для організації належного виконання ними завдань професійної діяльності, а на ув'язнених – із метою їх належної ресоціалізації та мінімізації заходів силового примусу.

Отже, лідерство в кримінально-виконавчих установах є невід'ємним чинником ефективності їхньої діяльності. Лідерство й управління в установах виконання покарань залежать від екстремального характеру умов діяльності, статутної системи, особистісних характеристик офіцера-лідера. З урахуванням наукових праць щодо специфіки лідерства й особливостей професійної діяльності фахівця в установах виконання покарань лідерську компетентність майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України можна визначити як *інтегративну особистісну властивість, що охоплює мотивацію до лідерства, знання про історію та практику лідерства у Державній кримінально-виконавчій службі України, вміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, навички лідерської комунікації й організації командної роботи, здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала і лідера*. Складовими лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України є особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

1.3 Зарубіжний досвід формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів установ виконання покарань

За кордоном формуванню у майбутніх фахівців пенітенціарної служби лідерської компетентності надають великого значення. Зокрема, у Службі виправних установ Канади (Correctional Service Canada – CSC) значну увагу звертають на підготовку фахівців, які здатні здійснювати корекційний процес щодо правопорушників, які перебувають ізольовано від суспільства. Метою корекційного процесу визначено допомогу ув'язненим стати законослухняними громадянами [175]. Передбачено, що співробітники виправних установ повинні взаємодіяти з правопорушниками, щоб допомогти їм успішно реінтегруватися в суспільство. Для цього співробітників готують до того, щоб вони допомагали ув'язненим у самоврядуванні, заохочували їхню соціальну поведінку, були прикладом для наслідування [182].

Співробітників виправних установ навчають того, як спілкуватися з ув'язненими, брати інтерв'ю чи давати інтерв'ю пресі. Важливий предмет уваги – формування у них лідерської поведінки. У Службі виправних установ Канади великого значення надають, насамперед, етичному лідерству, тобто готовності зрозуміти інших людей та діяти відповідно до вимог кодексу етичної поведінки. У процесі професійної підготовки фахівців для Служби виправних установ Канади використовують тренінгові заняття, самостійну і групову роботу. Для оцінювання передбачено тести, ситуативні проблемні завдання, спільні обговорення. Співробітників навчають організовувати виправні програми для правопорушників, що мають мотивувати та заохочують до успішної реінтеграції [182].

У Франції підготовку фахівців для Служби пенітенціарної інтеграції і пробації (Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation – SPIP) здійснює Національна школа тюремної адміністрації (Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire – ENAP). Школа як державне адміністративне управління при міністерстві юстиції, що підпорядковується тюремній адміністрації, здійснює

єдине керівництво початковою підготовкою персоналу для в'язниць, організовує безперервне навчання для керівників і тих, хто надає освітні послуги, зокрема викладачів, менеджерів, спортивних інструкторів та ін. [177].

Чітких приписів щодо формування лідерської компетентності у Національній школі тюремної адміністрації немає, але визначено необхідність дотримання співробітниками вимог Етичного кодексу Служби пенітенціарної інтеграції і пробації. Йдеться насамперед про те, що адміністрація в'язниці та її співробітники повинні справедливо і лояльно виконувати судові рішення, поважати колег та ув'язнених, діяти з дотриманням верховенства права. Чітко визначено, що персонал в'язниць повинен за будь-яких обставин виконувати свою місію так, щоб позитивно впливати на ув'язнених і викликати в них повагу. Серед важливих особистісних характеристик співробітників в'язниць як лідерів визначено ситуативний інтелект, уміння використовувати насамперед інтелектуальні інструменти, необхідні для унеможливлення складних чи критичних ситуацій.

Ці вміння та навички співробітники набувають на теоретичних і практичних заняттях, де перевагу надають відпрацюванню сценаріїв професійної комунікації, моделювання професійних дій. Окремі питання з лідерства співробітники вивчають під час таких навчальних дисциплін, як «Державна політика», «Людські ресурси», «Громадянськість», «Комунікація», «Історія культури», «Мистецтво». Вивчення проблематики про зв'язок та взаємовплив правосуддя і культури у Франції вважають важливим для того, щоб нормалізувати культурне відновлення ув'язнених [196]. У методиці проведення занять перевагу надають навчанню взаємодіяти та комунікувати в умовах кризи. Для цього викладачі організують дискусії, під час яких слухачі вчаться викладати свою позицію, передбачати наслідки своїх дій, використовувати інструменти співпраці з громадськими об'єднаннями [180].

Особливого значення питанням формування лідерської компетентності надають у США. Це зумовлено історичними передумовами формування американської нації, де цінується ініціативність, самостійність і

відповідальність. Підготовку фахівців для Федерального бюро в'язниць (Federal Bureau of Prisons) організовано в багатьох університетах, де діють спеціальні освітні програми [169]. Спеціальну підготовку фахівців для Федерального бюро в'язниць здійснюють Академія підготовки кадрів, розташована у Федеральному навчальному центрі правоохоронних органів (FLETC) у Глінко (штат Джорджія), та Національна виправна академія (м. Аврора, штат Колорадо). Зокрема, у Національній виправній академії також діє Центр підготовки менеджерів і фахівців для Федерального бюро в'язниць та інформаційний центр Національного інституту виправних установ (National Institute of Corrections – NIC) (Вашингтон, штат Колумбія).

У Національній виправній академії навчання лідерству розглядають як вирішальний чинник розвитку персоналу, що необхідно як для просування по службі, так і для ефективної роботи на керівних посадах. Навчання побудовано відповідно до вимог Національного проекту планування спадкоємності та розвитку лідерства, яким передбачено підготовку «набору інструментів», який шерифи і тюремні адміністратори по всій країні можуть використовувати для підготовки молодого покоління співробітників в'язниць [197, с. 4].

Серед важливих складових лідерської компетентності в навчальному закладі називають інтелектуальні навички слухачів, необхідні для аналізу та вирішення складних питань пенітенціарної практики. Для навчання співробітників вирішувати складні проблеми у Національній виправній академії використовують методи активного і ситуативного навчання у невеликих групах. Ці методи допомагають формувати у майбутніх фахівців навички аналізу та вирішення проблем професійної діяльності.

У Національному інституті виправних установ особливу увагу звертають на вивчення стратегій активного управління персоналом. Слухачі вивчають питання про потенційні та фактичні джерела конфлікту, шляхи управління конфліктом, методи оцінки ефективності управління конфліктом. Провідною тут є ідея про те, що 99 % лідерства відбувається не ззовні, а зсередини організації.

У Національному інституті виправних питань досліджують також якості ефективних лідерів на всіх рівнях та основні навички, необхідні для розвитку власного стилю управління відповідно до вимог організаційної культури і місії. За допомогою інтерактивних засобів тут вивчають те, які інструменти можуть використовувати лідери, якими мають бути їхні цінності та вплив на кожному рівні виправної організації [194].

У Федеральному бюро в'язниць вважають, що для покращення виправних практик і результатів потрібні далекоглядні лідери. Розвиток лідерства тут трактують як процес, що вимагає значних зусиль. Для цього розроблено ефективні програми розвитку лідерства, що відповідають оперативним і стратегічним потребам агентства. Зокрема, визначено компетенції корекційного керівництва для 21-го століття – збірку характеристик, які сприяють найкращій роботі керівників виправних закладів, керівників вищого рівня, менеджерів і керівників. Для кожного профілю лідерства визначено ключові навички, знання й атрибути ефективних та успішних лідерів, пов'язані з набором специфічних форм поведінки. Інститут пропонує такі програми для задоволення потреб агентства: програми для розвитку лідерських якостей начальників першої лінії, для нових керівників, для менеджерів середнього рівня, для керівників вищого рівня. Передбачено також програми із серії корекційного розвитку лідерства, організаційного розвитку лідерства та ініціативи партнерства з розвитку лідерства [185].

За цими програмами навчається персонал виправних установ (тюрем, в'язниць і громадських виправних установ), а також особи, зацікавлені у розвитку внутрішнього кадрового складу, насамперед керівники вищого рівня. Далі на основі індивідуальної заявки та відбору учасників Федеральне бюро в'язниць здійснює відбір у співпраці з Національним інститутом виправних установ. Зокрема, для менеджерів середнього рівня передбачено програму «Збагачення та розвиток лідерства». Учасники вивчають основи лідерства для менеджерів середнього рівня, з'ясовують сутність лідерства, порівнюють лідерство і менеджмент; визначають проблеми, які повинні вирішувати

керівники середнього рівня; характеризують основні ролі лідера та рівні лідерства; виявляють міфи і реалії лідерства; визначають ефективні характеристики та принципи лідерства [189].

Окремо передбачено курси для керівників вищого рівня. До керівників вищого рівня належать директор з питань пробації, умовно-дострокового звільнення або громадських виправних робіт; заступник директора з питань пробації, умовно-дострокового звільнення або громадських виправних робіт; директор відділу установ/тюрем; заступник директора відділу установ/тюрем; регіональний або окружний директор польових служб (пробація та/або умовно-дострокове звільнення, виправні роботи в громаді, винесення покарань у громаді); наглядач/начальник; адміністратор установи для неповнолітніх; директор/начальник ізолятора для неповнолітніх; директор пробації для неповнолітніх (також може бути виконавчого рівня залежно від штату); адміністратори в'язниці; заступники тюремного адміністратора у великих системах; директори комбінованих польових та інституційних регіонів/програм; директор виправної промисловості; заступник адміністратора виправної промисловості; директор з медичних і програмних послуг; заступник директора з лікувально-програмного обслуговування; директор капітальної програми; заступник директора капітальної програми; директор відділу кадрів, бюджету та інформаційних служб; заступник директора з кадрів, бюджету та інформаційних служб [173].

Для керівників виконавчого і старшого рівнів також визначено характеристики, які сприяють досягненню найкращих результатів. Їх визначено разом із ключовими навичками, знаннями й атрибутами ефективних та успішних лідерів, які потім пов'язуються з набором специфічних форм поведінки. Для цього визначено профілі керівництва, зокрема вказано на значення самосвідомості, етики і цінності, спільного бачення та місії, стратегічного мислення. Важливими компетенціями лідерів виконавського і старшого рівнів визначено також уміння здійснювати управління зовнішнім

середовищем, розподіляти владу та вплив, стратегічно планувати і вимірювати ефективність, налагоджувати співпрацю [173].

Серед корекційних лідерських компетенцій рівня менеджера та керівника визначено ключові навички, знання й атрибути ефективних та успішних лідерів, які потім визначають конкретні набори форм поведінки. Тут звертають увагу на профілі менеджерів, етику і цінності, міжособистісні стосунки, усне та письмове спілкування, здатність мотивувати інших, розробляти звіти, управляти конфліктом, налагоджувати співпрацю, вирішувати проблеми і приймати рішення, управляти змінами, планувати програми й оцінювати ефективність системи кримінального правосуддя [173].

Серія корекційного розвитку лідерства (Correctional Leadership Development) – це динамічний, ексклюзивний для агентства досвід індивідуального й організаційного розвитку, який спрямовано на вищий рівень виправної організації. Він одночасно залучає всі рівні керівництва агентства за допомогою внутрішніх стратегій навчання, заснованих на дії на рівні особистості, команди та агентства. Наразі Інститут виправних установ пропонує серію корекційного розвитку лідерства віртуально. Серія віртуальних занять охоплює два 32-годинних етапи, які складаються з восьми віртуальних навчальних занять під керівництвом віртуального інструктора по три години кожен, із завданнями між сесіями і заходами між кожним заняттям (наприклад, заняття в прямому ефірі щовівторка і четверга з відповідними індивідуальними та командними завданнями між кожним віртуальним заняттям). Робота перед сесією передбачає використання учасниками кількох он-лайн інструментів і виконання завдань. Ця програма базується на базі даних моделі Leadership Challenge Model. Вона охоплює п'ять методів лідерства: кинути виклик процесу, надихати спільне бачення, давати іншим можливість діяти, моделювати шлях та заохочувати серця. Он-лайнний інструмент зворотного зв'язку оцінює поведінку учасника щодо цих п'яти практик лідерства. Інші інструменти, зокрема профілі організаційних стратегій впливу, оцінюють психологічний тип, використання влади та стратегії впливу, а також командні

стратегії. Учасники готують динамічний план розвитку лідерства, беруть участь в індивідуальних інструктажах з розвитку і готують навчальні проєкти, орієнтовані на дії, зосереджені на відповідних питаннях у своїх агенціях з наміром застосувати навички та стратегії, отримані в межах програми, для розвитку організаційного потенціалу і керівництва організаційними змінами [172].

Окрім цього, слухачі вивчають теорії та стилі лідерства, розглядають вплив лідерства на різні групи і планування спадкоємності. Передбачено теми про загальні типи лідерства (адаптивне лідерство, справжнє лідерство, лідерство змін, емоційний інтелект, етичне лідерство, обмін лідерами); добродічне лідерство; жіноче лідерство; лідерство та різноманітність; специфіку лідерства у виправних установах. Важливість цих питань зумовлено тим, що керівник повинен знати про них, оскільки в різних ситуаціях можуть знадобитися різні стилі лідерства. Слухачі також засвоюють, що результати хорошого керівництва передбачають і високий моральний дух, підтримку співробітників та стійкий успіх у довгостроковій перспективі [185].

Програма «Основні навички для нових керівників» враховує, що у випадку переведення на вищу посаду персонал повинен мати нові навички і компетенції, а також бути готовим до зміни мислення (від виконання власної роботи до нагляду за роботою інших). Цю програму зосереджено на основних компетенціях керівників. Йдеться про розвиток особистих та професійних цілей, демонстрацію лідерства, вирішення проблем, критичне мислення, прийняття рішень, управління конфліктами, коучинг, консультування, забезпечення дисципліни і заохочення персоналу. Передбачено такі модулі: «Особистісні компетенції», «Ефективне спілкування», «Вирішення проблем», «Управління конфліктами», «Заохочення продуктивності», «Організаційні зміни» [178].

Наступний курс – партнерська ініціатива з розвитку лідерства. Вона охоплює дослідження, що сприяють інноваціям, створюють можливості для професійного зростання, спонукають до співпраці з установчими агенціями для

планування, розробки, упровадження та вимірювання програм розвитку лідерства. Ця модель дозволяє установам виконання покарань розробити власну програму розвитку лідерства незалежно від розміру. Коли установи виконання покарань створюють власні програми стійкого розвитку лідерства, вони використовують внутрішні можливості для ефективного заміщення керівних посад і позитивного впливу на такі аспекти своєї діяльності, як самопочуття персоналу, залучення співробітників та організаційна культура. У такий спосіб установи здійснюють аналіз недоліків, щоб визначити компетенції, зміст і навички, які відповідають їхнім потребам, місії та баченням. Установи виконання покарань за таких умов мають значно більше варіантів надання послуг, таких як наставництво, спеціальні доручення, ротація посад і постійне навчання [184].

Важливим є курс, що стосується трансформаційного лідерства: як керувати собою, своєю командою й організацією. Його метою є навчання персоналу того, як сприяти значущим змінам. Ключовою тут є ідея про те, що кожен лідер повинен бути агентом змін, щоб вижити і процвітати. Належне лідерство виходить за межі трансформації себе та інших; це також передбачає зміну всієї організації. Суттєві зміни у кожному відділі чи виправній установі не відбуваються за одну ніч. Для цього потрібен сильний лідер, який є агентом змін із бажанням співпрацювати та спроможний визначати і впроваджувати рішення для покращення роботи організації. Щоб змінити поведінку інших, треба бути лідером, який може впливати на зміни в поведінці людей. Під час курсу слухачі вивчають інструменти та методи для ефективного керівництва змінами, визначають ініціативи, які потрібні для того, щоб перевести свою організацію на наступний рівень. Важлива ідея курсу стосується того, що перехід від трансакційного до трансформаційного лідерства є ключем до виведення всього відділу, установи чи агентства на новий рівень, що агенти змін повинні мати здатність керувати кризою та легко адаптуватися до змін на робочому місці. Для сталих змін лідери повинні мати стратегічне бачення розвитку всієї системи, а не лише окремих її частин [186].

Курс трансформаційного лідерства має на меті допомогти лідерам навчитися трансформувати людей та організації. Важливою є також ідея про те, що трансформаційних лідерів від інших людей відрізняє бажання постійно розвивати бачення і вдосконалюватися, постійна готовність працювати над собою, бачити свої хороші сторони чи недоліки. Під час викладання курсу слухачі звертають увагу на те, що у виправних установах потрібні лідери, які мають здатність стимулювати творчість та впроваджувати інноваційні зміни. З огляду на це вони обговорюють питання, як керувати зсередини, досліджують силу особистої обізнаності, особистої майстерності й особистої цілісності. Ці основні риси, як вважають організатори курсу, мають бути фундаментом, щоб ефективно трансформувати себе, вчитися вести за собою інших і сприяти трансформації виправної установи [185].

Своєю чергою курс «Різноманітність, справедливість та включення» покликаний розкрити роль лідера у сприянні різноманітності, справедливості та культурі інклюзії. Провідною є ідея про те, що лідерська роль продовжує залишатися великим привілеєм, але сьогодні це також означає ще більшу відповідальність за створення культури робочого місця, яка цінує всіх людей. Курс покликаний допомогти слухачам розвинути лідерські компетентності щодо підтримки різноманітності, справедливості та інклюзії. Ще одне завдання курсу – дати слухачам інструменти, щоб вони змогли впевнено розбудовувати свою команду та досягати виняткової продуктивності на робочому місці у виправних установах. Під час вивчення курсу слухачі досліджують чинники, що впливають на культуру виправної організації і роботу персоналу, на взаємодію з клієнтами, громадськими партнерами та зацікавленими сторонами. Важливим предметом уваги є те, як використовувати принципи емоційного інтелекту, щоб краще зрозуміти колег, членів команди і клієнтів/зацікавлених сторін виправної організації. Під вивчення цього курсу передбачено багато інтерактивних вправ з формування навичок, що допомагають втілити нові ідеї та досягти особистих і професійних цілей [185].

Наступний 30-годинний курс стосується питань побудови систем розвитку лідерства в органах ювенальної юстиції. Предметом уваги цього курсу є розроблення та впровадження внутрішньої системи розвитку лідерства і менеджменту (у межах ustalених параметрів агентства). Під час курсу слухачі вчаться визначати контексти та тенденції лідерства, здійснювати самооцінку функції тренера і тренінгу, визначати стратегії підтримки керівництва, створювати проєктну групу та консультативну раду, розвивати компетентності й оцінювати керівників, визначати варіанти розвитку лідерства/навчання, розробляти та впроваджувати стратегії навчання і розвитку лідерства, розробляти бюджети на навчання для розвитку лідерства з використанням аналізу витрат і результатів, оцінювати наявні ресурси, здійснювати маркетинг програми розвитку лідерства [170].

Важливою є і 36-годинна програма, що стосується питань стратегії створення ефективних робочих команд. У цій програмі висвітлюються стратегії розроблення, упровадження, управління й оцінки робочих груп у робочому підрозділі або в усьому агентстві в'язниць. Передбачено вивчення питань про сутність команди, особливості командної роботи, специфіку проведення командних та організаційних зборів, етапи розвитку команди, управління конфліктами в команді [199].

Окремо передбачено навчання лідерства жінок. Зокрема, 36-годинний курс «Наглядове керівництво для жінок у виправних установах» допомагає жінкам виробити особистий стиль керівництва та з'ясувати конкретні цілі для розвитку кар'єри. Програма містить такі розділи: лідерство як самовдосконалення; мережеві відносини і позитивна політика; відносини, влада та лідерство; світогляд лідера і відкритість змінам [200]. Для оцінки тренінгу для жінок з наглядового керівництва передбачено звертати увагу на поведінку учасників, пов'язану з лідерством. Для оцінки використовують написання резюме, відповідність результатам програми, здатність до досліджень, спостереження за поведінкою і діяльністю, відгуки фокус-груп та результати опитування [165].

Отже, у виправній системі США надають особливого значення формуванню лідерської компетентності персоналу. Для цього передбачено велику кількість програм для різних рівнів співробітників в'язниць. Це програми для розвитку лідерських якостей начальників першої лінії, для нових керівників, для менеджерів середнього рівня, для керівників вищого рівня. Передбачено також програми із серії корекційного розвитку лідерства, організаційного розвитку лідерства та ініціативи партнерства з розвитку лідерства і програми з розвитку лідерства для жінок у виправних установах. Для навчання співробітників вирішувати складні проблеми широко використовують методи активного та ситуативного навчання у невеликих групах.

Висновки до першого розділу

1. Проблематика лідерства є важливим предметом наукових досліджень ще з епохи античності. У найдавніші часи історики, філософи, оратори розглядали окремі характеристики лідера, пізніше вчені розробили всеохопні теорії лідерства. Педагоги вивчають особливості формування лідера у військовій і правоохоронній сфері, моделі та програми підготовки лідерів у вищих військових навчальних закладах. Для педагогів важливим аспектом є визначення шляхів і підходів до формування лідерських якостей, розвитку лідерського потенціалу фахівців. Проте недостатньо вивченим на сьогодні залишається питання щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі їх професійної підготовки.

2. Лідерська компетентність офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України є важливим чинником його успішної професійної діяльності. З урахуванням наукових праць щодо специфіки лідерства й особливостей професійної діяльності в установах виконання покарань лідерську

компетентність майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України можна визначити як інтегративну особистісну властивість, що охоплює мотивацію до лідерства, знання про історію та практику лідерства у Державній кримінально-виконавчій службі України, уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, навички лідерської комунікації й організації командної роботи, здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала і лідера. Компонентний склад лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України охоплює особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

3. Результати аналізу зарубіжного досвіду підготовки фахівців пенітенціарної служби засвідчують, що в багатьох країнах у системі професійної освіти ґрунтовну увагу приділяють формуванню лідерської компетентності. Навчання лідерству в багатьох країнах розглядають як вирішальний чинник розвитку співробітників. Персонал в'язниць готують у спеціалізованих навчальних закладах або на спеціальних освітніх курсах в університетах. Серед важливих особистісних характеристик співробітників в'язниць як лідерів визначено ситуативний інтелект, уміння використовувати насамперед інтелектуальні інструменти, необхідні для унеможливлення складних чи критичних ситуацій. Ці вміння і навички співробітники набувають на теоретичних і практичних заняттях, де перевагу надають відпрацюванню сценаріїв професійної комунікації, моделювання професійних дій.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [60; 63; 65; 67; 69; 71; 72].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1 Методика та етапи дослідження

Для формування у майбутніх офіцерів ДКВС України лідерської компетентності було дотримано методики дослідження, тобто «комплексу методів, процедур, послідовності дій, операцій та впливів, необхідних для вирішення завдань дослідження» [20, с. 20]. Методика охоплює мету і завдання дослідження, визначення основних понять, аналіз об'єкта та план дослідження, основні процедури збору даних.

Метою педагогічного дослідження є з'ясування, за яких педагогічних умов буде ефективним формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. Відповідно завданнями дослідження визначено:

– з'ясування стану розробленості проблеми дослідження у вітчизняній і зарубіжній педагогічній теорії та практиці, а також сутності і змісту базових понять;

– визначення структури лідерської компетентності, критеріїв, показників та рівнів її сформованості в майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України;

– обґрунтування педагогічних умов та розроблення структурно-функціональної моделі формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки;

– здійснення експериментальної перевірки результативності педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки;

– опрацювання методичних рекомендацій науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

Дослідження специфіки формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України тривало впродовж трьох етапів: підготовчого, основного та завершального.

На *підготовчому* етапі (травень 2019 – травень 2020 року) було опрацьовано наукову літературу щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України, з'ясовано найважливіші наукові та методичні засади дослідження, розроблено план експерименту, вжито заходів для визначення стану сформованості лідерської компетентності в курсантів.

Основний етап (червень 2020 – травень 2022 року) передбачав проведення формувального етапу педагогічного експерименту. У цей час визначено чинники, що впливають на формування лідерської компетентності курсантів. Важливе значення мали з'ясування змісту, форм і методів формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України й експериментальна перевірка педагогічних умов та структурно-функціональної моделі формування зазначеної професійно важливої характеристики. Для організації експерименту було розроблено навчально-методичне забезпечення, насамперед діагностичні методики і ситуативні проблемні завдання, організовано підготовку науково-педагогічних працівників до формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України.

На *завершальному* етапі (червень 2022 – лютий 2023 року) було здійснено аналіз та порівняння початкових і кінцевих результатів сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України, уточнено педагогічні умови та структурно-функціональну модель формування лідерської

компетентності, розроблено методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

Під час експериментальної роботи ми використали комплекс теоретичних й емпіричних методів, які допомогли вивчити сформованість у курсантів складових лідерської компетентності, розуміння ними її сутності. Зокрема, серед теоретичних методів було використано *аналіз і синтез* (для визначення проблеми пошуку, формулювання гіпотези і завдань дослідження), *індукції і дедукції* (для з'ясування причинно-наслідкових зв'язків між педагогічними явищами, узагальнення емпіричних даних на основі логічних міркувань від конкретного до загального), *порівняння* (для зіставлення отриманих результатів з необхідними цілями, зі станом об'єкта до початку дослідження, для простеження динаміки сформованості лідерської компетентності), *абстрагування* (для виокремлення із сукупності ознак властивостей лідерської компетентності) [148, с. 34–35] та ін.

Метод моделювання допоміг створити та дослідити наукову модель – схематично подану і матеріально виражену систему, яка адекватно відображає предмет дослідження, тобто педагогічні умови та структурно-функціональну модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки [148, с. 35]. Ця наукова модель допомогла наочно уявити процес формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України, обґрунтувати її структуру, систематизувати дані про особливості її формування.

Серед емпіричних методів було використано опитування, спостереження, експертну оцінку, педагогічний експеримент. Зокрема, *спостереження* було «спеціально організованим сприйманням педагогічного процесу в природних умовах» [93, с. 48]. Воно допомогло визначити ступінь сформованості в курсантів різних складових лідерської компетентності. Методом спостереження

ми з'ясували їхнє ставлення до формування лідерської компетентності, окремі вияви лідерської поведінки.

Метод *аналізу документів та результатів діяльності* дозволив узяти до уваги результати освітньої діяльності курсантів, визначити рівень розуміння ними сутності лідерської компетентності, їхній лідерський потенціал. Великої уваги ми надавали виконанню курсантами спеціальних завдань, що дозволило з'ясувати їхні лідерські вміння, здатність приймати самостійні рішення та розв'язувати проблемні чи конфліктні ситуації (додаток А.10). Такі завдання ми пропонували курсантам для визначення їхньої здатності самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно розв'язувати міжособистісні конфлікти, налагоджувати командну роботу тощо (додаток А.11).

Метод *анкетування* сприяв «підвищенню об'єктивності інформації про педагогічні факти, явища, процеси, їх типовість, оскільки передбачав отримання інформації від якнайбільшої кількості опитаних» [148, с. 29]. Ми проводили *усне і письмове опитування*, які допомогли зібрати факти, інформацію про результативність освітнього процесу і вжиті заходи. Опитувальники надали можливість з'ясувати, як курсанти розуміють місію установи виконання покарань, її цінності, перспективи (додаток А.6). Було також використано напівпроективне анкетування у формі незавершених речень, що дозволило з'ясувати, як курсанти знають теорію й історію лідерства, сутність лідерства в діяльності установ виконання покарань (додаток А.7) тощо. Емпіричні дані, отримані за результатами усного та письмового опитування, були необхідні для визначення стану сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України.

Важливе значення мав метод *тестування*. Це «метод виявлення певних якостей особистості й інтенсивності їх вираженості за допомогою серії іспитів (питань, завдань, ситуацій тощо), тобто це спосіб психологічної діагностики, що використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), які мають

визначену шкалу значень» [110, с. 56]. Тестування допомогло визначити лідерський потенціал курсантів (додаток А.2), з'ясувати стан розвиненості їхніх творчих здібностей (додаток А.3) тощо.

Окрім цього, *метод експертних оцінок* був необхідний для того, щоб продіагностувати сформованість лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України, визначити педагогічні умови її формування. Експертів було відібрано на основі об'єктивних анкетних даних (документальним методом) та за результатами досвіду роботи в попередніх експертизах (експериментальним методом). Ми також урахували результати голосування експертів-виборців і самооцінки кандидатів в експерти [86, с. 143]. Відповідно до взаємних рекомендацій та анкетних даних було обрано 12 експертів – викладачів кафедри педагогіки і гуманітарних дисциплін, кафедри психології, кафедри економіки і соціальних дисциплін, кафедри тактико-спеціальної підготовки. Ці викладачі мали кваліфікацію, необхідний досвід педагогічної діяльності та практику роботи у подібних дослідженнях (вони отримали не менше 85 % позитивних виборів). Для перевірки узгодженості експертів було використано коефіцієнт конкордації за формулою Кендела.

Педагогічний експеримент передбачав «ініціювання процесів та явищ за конкретних умов» [148, с. 30]. Для його проведення було визначено об'єкт і предмет дослідження, сформульовано його мету, розроблено завдання та гіпотезу, обрано конкретні методика та методи дослідження [158, с. 131]. Під час організації експерименту ми дотримувались вимог валідності, надійності і вірогідності. Складовими педагогічного експерименту були такі етапи: констатувальний, формувальний та контрольний (порівняльний). На *констатувальному етапі експерименту* було визначено стан сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України, з'ясовано особливості її формування у курсантів у процесі їхньої професійної підготовки. Під час *формувального етапу* ми впровадили необхідні заходи щодо формування лідерської компетентності курсантів. На *контрольному етапі* було визначено результативність упроваджених заходів, здійснено порівняння стану

сформованості лідерської компетентності у курсантів експериментальної і контрольної груп. Для опрацювання результатів формувального етапу педагогічного експерименту було використано методи математичної статистики, зокрема критерій Пірсона.

Отже, для формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України було використано теоретичні (аналіз науково-педагогічної літератури, систематизація, порівняння, узагальнення, моделювання) та емпіричні (вивчення документів і результатів навчальної діяльності курсантів, спостереження, тестування, усне й письмове опитування, експертна оцінка, педагогічний експеримент) методи. Експериментальне дослідження щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України охоплювало констатувальний, формувальний та контрольний етапи.

2.2 Критерії, показники і рівні сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України

Для виконання завдань дослідження на наступному етапі було здійснено обґрунтування критеріїв сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України.

Поняття «критерій» у педагогічній науці використовують для якісної і кількісної характеристики різних особистісних феноменів. Критерій (від грец. *kriterion* – засіб судження, мірило) – це «мірило для визначення, оцінки предмета, явища; ознака, що необхідна для класифікації» [136, с. 305]. Серед вимог до критеріїв, насамперед, слід вказати на об'єктивність, зручність, адекватність, надійність, достовірність, ефективність. Як правило, кожний критерій має сукупність показників, тобто якісних або кількісних характеристик сформованості педагогічного явища.

Педагоги визначають критерії відповідно до компонентної структури певного педагогічного явища. Зокрема, О. Маковський визначення рівнів сформованості лідерських якостей у майбутніх офіцерів пропонує здійснювати на основі комплексного врахування п'яти критеріїв і відповідних показників: військово-професійного, соціально-психологічного, творчого, особистісного, індивідуально-типологічного [91, с. 12].

Для визначення сформованості лідерських якостей майбутніх економістів Н. Бабкова-Пилипенко запропонувала використовувати мотиваційний (прагнення ефективно організувати роботу команди; зацікавленість у результатах власної роботи та досягнень членів команди; мотивація успіху в професійній діяльності), професійний (знання принципів, методів, форм організації ефективно професійної діяльності; розуміння особливостей організації роботи в команді, необхідності брати відповідальність на себе за рішення та дії колективу, здатність постійно оновлювати знання у професійній сфері), соціокультурний (уміння співпрацювати з членами групи, створювати позитивну атмосферу в колективі; нести відповідальність за членів колективу, перерозподіляти обов'язки в команді), комунікативний (здатність вести діалог, бесіду з членами команди та керівництвом; налагоджувати професійні взаємовідносини в колективі, знаходити «спільну мову» з іншими людьми) та оціночний (самооцінка власної професійної діяльності, результатів роботи; адекватна оцінка роботи команди й кожного з її членів; уміння корегувати методи роботи) критерії [6, с. 15].

О. Хмизова критерії сформованості лідерської позиції виокремлює відповідно до структури лідерської позиції. Зокрема, дослідниця використовує когнітивний (знання про себе та інших, лідерство і лідерів, лідерські вміння, навички, переконання), мотиваційно-емоційний (мотиви лідерства, потреби, емоції, ціннісні ставлення) та діяльнісно-поведінковий (дії, вчинки, діяльність, лідерська поведінка) критерії [149, с. 15].

Для визначення сформованості лідерських якостей майбутніх учителів Н. Мараховська використовує мотиваційний (прагнення стати лідером у

педагогічній діяльності), когнітивний (засвоєння знань про лідерство в педагогічній діяльності), операційний (організаторські, комунікативні, перцептивні, прогностичні, креативні лідерські вміння) і контрольно-корегувальний (забезпечує збереження стійкої лідерської позиції) критерії [95, с. 16].

Н. Семченко пропонує критерії для оцінки окремих груп лідерських якостей вчителя, зокрема організаторсько-діловий, емоційно-комунікативний, інтелектуально-креативний та морально-вольовий. Серед показників результативності дослідниця звертає увагу на самооцінку майбутніми фахівцями сформованості лідерських якостей; оцінку розвиненості зазначених якостей незалежними експертами; результати використання тестів та окремих методик щодо діагностики розвиненості певних якостей; ступінь виявлення творчої активності під час практики [128, с. 11].

Загалом учені орієнтуються на структуру лідерських якостей чи компетентності і виокремлюють переважно декілька критеріїв її сформованості. Далі, окрім результатів аналізу науково-педагогічної літератури, для визначення критеріїв сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України було взято до уваги особливості їхньої професійної діяльності, вимоги відомчих інструкцій та наказів, а також структуру лідерської компетентності. Відповідно до цього сформованість цієї професійно важливої властивості запропоновано визначити з урахуванням мотивації до лідерської діяльності та інших складових лідерської компетентності. З огляду на це ми виокремили мотиваційно-особистісний, пізнавально-когнітивний і діяльнісно-результативний критерії, які за своїм змістом відповідають структурним компонентам лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України.

Насамперед щодо *мотиваційно-особистісного критерію* взято до уваги, що для формування лідерської компетентності важливе значення має мотиваційна готовність майбутніх офіцерів до лідерства, бажання підвищити свій лідерський потенціал, рівень знань про лідерську поведінку. Загалом

показники цього критерію було визначено з урахуванням думки експертів – науково-педагогічних працівників, викладачів кафедри педагогіки і гуманітарних дисциплін, кафедри психології, кафедри економіки і соціальних дисциплін, кафедри тактико-спеціальної підготовки. Експерти вказали на ті показники, які, як вони вважають, найкраще відповідають сутності особистісного компонента лідерської компетентності.

У такий спосіб з'ясовано, що мотиваційно-особистісному критерію сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України відповідають такі показники:

- 1) мотивація до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, розуміння необхідності опанування знань про управління та лідерство;
- 2) лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність);
- 3) творче мислення, відкритість до нових ідей;
- 4) самоорганізація, здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності.

Пізнавально-когнітивний критерій охоплює систему знань про діяльність лідера, лідерський та управлінський вплив, особливості згуртування колективу. Він допомагає визначити обсяг знань курсантів про специфіку діяльності лідера та лідерський потенціал. Пізнавально-когнітивному критерію сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України відповідають такі показники:

- 1) розуміння місії установи виконання покарань, її цінностей, перспектив;
- 2) загальне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, сутність лідерського потенціалу та засобів лідерського впливу;
- 3) обізнаність про теорію і практику лідерства у діяльності установ виконання покарань;
- 4) знання вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу.

Діяльнісно-результативний критерій стосується найважливіших умінь і навичок роботи офіцера ДКВС України для вирішення складних завдань

кримінально-виправної практики. З урахуванням цього визначено, що діяльнісно-результативному критерію сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виправної служби України відповідають такі показники:

1) уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності;

2) уміння налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організовувати командну роботу;

3) уміння висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань;

4) здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера.

У таблиці 2.1 охарактеризовано компоненти лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України та критерії і показники її сформованості.

Для з'ясування рівнів сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України кожний показник було оцінено у такий спосіб:

бал «3» – високий рівень сформованості лідерської компетентності – показник виражений яскраво, виявляється постійно в усіх діях курсантів;

бал «2» – середній рівень сформованості лідерської компетентності – показник можна виявити лише в окремих діях курсантів, що зумовлено недостатньою сформованістю окремих складових лідерської компетентності;

бал «1» – початковий рівень сформованості лідерської компетентності – показник виявляється дуже слабо; помітна негативна спрямованість.

Зазначені критерії і показники було використано для визначення рівнів сформованості у майбутніх офіцерів лідерської компетентності. Це поняття допомагає оцінити вираженість усіх складових лідерської компетентності.

Таблиця 2.1 – Компоненти лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України, критерії і показники її сформованості

№ з/п	Компоненти	Критерії	Показники
1	Особистісний	Мотиваційно-особистісний	1) мотивація до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, розуміння необхідності опанування знань про управління та лідерство; 2) лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність); 3) творче мислення, відкритість до нових ідей; 4) самоорганізація, здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності
2	Когнітивний	Пізнавально-когнітивний	1) розуміння місії установи виконання покарань, її цінностей, перспектив; 2) загальне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, сутність лідерського потенціалу та засобів лідерського впливу; 3) обізнаність про теорію і практику лідерства у діяльності установ виконання покарань; 4) знання вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу
3	Діяльнісний	Діяльнісно-результативний	1) уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності; 2) уміння налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організовувати командну роботу; 3) уміння висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань; 4) здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера

Для визначення рівнів сформованості лідерської компетентності було також враховано підходи, які запропонували інші дослідники. З'ясовано, що вчені пропонують користуватись чотири- або трирівневою шкалою. Зокрема, дослідниця Н. Семченко вважає, що доцільно використовувати такі чотири рівні сформованості лідерських якостей у студентів: системно-творчий (дуже високий), локально-творчий (високий), адаптивно-творчий (середній), трансформативний (низький) та елементарний (дуже низький) [128, с. 15]. Чотирирівневу шкалу вимірювання лідерських якостей (низький, задовільний, середній і високий) пропонують використовувати також Н. Бабкова-Пилапенко [6, с. 8] та О. Хмизова (високий, достатній, середній і низький) [149, с. 15].

З огляду на зручність у роботі та всеохопність і достатність ми орієнтуємося на дослідження О. Маковського, який пропонує використовувати трирівневу шкалу оцінювання сформованості лідерських якостей у майбутніх офіцерів: елементарний, достатній і високий [91, с. 12].

Далі якісно охарактеризуємо майбутніх офіцерів ДКВС України, що мають зазначені рівні сформованості лідерської компетентності.

Курсанти з *елементарним рівнем* сформованості лідерської компетентності є немотивованими до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, не розуміють необхідності опанування знань про управління та лідерство; їхній лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність) не виявляються. Вони не виявляють творчого мислення, не готові використовувати нові ідеї, не здатні до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності.

Курсанти не розуміють місію установи виконання покарань, її цінностей, перспектив, мають поверхневе уявлення про управління та теорію й історію лідерства, про сутність лідерського потенціалу та засоби лідерського впливу, не знають багатьох аспектів теорії і практики лідерства у діяльності установ виконання покарань, вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу.

Такі курсанти не вміють самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності; їм важко належним чином налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організовувати командну роботу. Вони не вміють висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань, не здатні продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера.

Курсанти з *достатнім рівнем* сформованості лідерської компетентності в більшості випадків є мотивованими до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, переважно розуміють необхідність опанування знань про управління та лідерство; часто виявляють лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність). У багатьох випадках вони

виявляють творче мислення, готові використовувати нові ідеї; не завжди адекватно, але можуть проаналізувати свій лідерський потенціал та лідерську компетентність.

Курсанти частково розуміють місію установи виконання покарань, її цінності, перспективи, мають неповне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, про сутність лідерського потенціалу та засоби лідерського впливу, знають лише окремі аспекти теорії і практики лідерства у діяльності установ виконання покарань, деякі вимоги Кодексу етики та службової поведінки персоналу.

Такі курсанти потребують допомоги для вирішення складних завдань і практичних проблем кримінально-виправної діяльності, але у більшості випадків можуть належним чином налагодити відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішити міжособистісні конфлікти чи організувати командну роботу. Вони беруть участь у дискусіях зі службових питань, але не завжди аргументовано висловлюють особисту позицію в групі, у більшості випадків здатні продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера.

Курсанти з *високим рівнем* сформованості лідерської компетентності є дуже мотивованими до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, чітко розуміють необхідність опанування знань про управління та лідерство; завжди виявляють лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність). Вони виявляють яскраве творче мислення, готові використовувати нові ідеї, можуть адекватно проаналізувати свій лідерський потенціал та лідерську компетентність.

Курсанти чітко розуміють місію установи виконання покарань, її цінності, перспективи, мають належне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, про сутність лідерського потенціалу та засоби лідерського впливу, знають теорію і практику лідерства у діяльності установ виконання покарань, вимоги Кодексу етики та службової поведінки персоналу.

Такі курсанти самостійно вирішують складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, можуть належним чином налагодити відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішити міжособистісні конфлікти чи організувати командну роботу. Вони беруть участь у дискусіях зі службових питань, аргументовано висловлюють особисту позицію в групі, продуктивно організовують своє особистісне зростання як професіонала та лідера.

Отже, за результатами аналізу наукової літератури та з урахуванням специфіки професійної діяльності офіцерів ДКВС України сформованість у них лідерської компетентності запропоновано визначати за трьома критеріями, які відповідають її структурним компонентам, зокрема мотиваційно-особистісним, пізнавально-когнітивним і діяльнісно-результативним. Відповідно до цих критеріїв виокремлено такі рівні сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України: елементарний, достатній і високий.

2.3 Стан сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки

На наступному етапі дослідження відповідно до його плану було проведено констатувальний експеримент, що дозволив з'ясувати стан сформованості лідерської компетентності у майбутніх офіцерів ДКВС України.

У цей час було проведено опитування курсантів, щоб визначити їхнє ставлення до лідерства у Державній кримінально-виконавчій службі України, вмотивованість до формування лідерської компетентності. Важливим аспектом уваги було вивчення розуміння курсантами сутності лідерства та лідерської компетентності, володіння базовими поняттями про лідерський потенціал. Ми також визначили стан сформованості в курсантів лідерських здібностей, умінь і

навичок, здатності здійснювати лідерську комунікацію для вирішення проблем кримінально-виконавчої діяльності.

Для того щоб визначити напрями вдосконалення навчально-матеріального забезпечення, необхідного для формування у курсантів лідерської компетентності, ми проаналізували зміст програм навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Основи психології та педагогіки», «Пенітенціарна педагогіка» тощо і відповідного навчально-методичного забезпечення.

Констатувальний етап педагогічного експерименту було проведено у травні 2020 року на базі Академії Державної пенітенціарної служби (із 2023 року – Пенітенціарна академія України) (м. Чернігів). На цьому етапі в експерименті взяли участь 224 курсанти четвертого курсу, які навчалися за напрямами підготовки «Право», «Правоохоронна діяльність», «Психологія», а також 12 науково-педагогічних працівників кафедри педагогіки і гуманітарних дисциплін, кафедри психології, кафедри економіки і соціальних дисциплін, кафедри тактико-спеціальної підготовки.

Для з'ясування стану сформованості у курсантів лідерської компетентності ми використали різні методи, насамперед письмове й усне опитування, тестування, експертне оцінювання, спостереження. Зокрема, для визначення стану сформованості *особистісного* компонента лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України було проведено опитування. Було передбачено з'ясувати, як курсанти ставляться до вивчення проблематики лідерства, якими є їхні пізнавальні інтереси щодо лідерства (додаток А.1). Було також проведено тестове опитування для визначення лідерського потенціалу курсантів (див. додаток А.2), тестове опитування для визначення їхніх творчих здібностей (див. додаток А.3), тестове опитування «Чи організована Ви людина?» (додаток А.4), експрес-тест для самооцінки лідерства (додаток А.5). Усі використані на цьому етапі методики подано в таблиці 2.2.

Ми запропонували курсантам висловити думку щодо їхньої мотивації до вивчення проблематики лідерства у ДКВС України (див. додаток А.1). За

результатами цього опитування з'ясовано, що переважна більшість курсантів (75,0 %) ніколи не цікавилася проблематикою лідерства. Лише 6,70 % опитаних написали про те, що ці питання їм цікаві у плані загального розвитку, але ніхто з них не зазначив, що лідерство є важливим для пенітенціарної системи. 18,30 % курсантів вважають, що їм більш важливою є проблематика ефективного управління, оскільки вони будуть здійснювати функції керівника різного рівня.

Таблиця 2.2 – Методики для визначення стану сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України

№ з/п	Критерії та показники сформованості лідерської компетентності	Методики дослідження
1	Мотиваційно-особистісний критерій	
1.1	Мотивація до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, розуміння необхідності опанування знань про управління та лідерство	Анкета для з'ясування мотивації курсантів до вивчення проблематики лідерства (див. додаток А.1)
1.2	Лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність)	Тестове опитування для визначення лідерського потенціалу курсантів (див. додаток А.2)
1.3	Творче мислення, відкритість до нових ідей	Методика «Діагностика творчого потенціалу та креативності» (див. додаток А.3)
1.4	Самоорганізація, здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності	Тестове опитування «Чи організована Ви людина?» (див. додаток А.4), експрес-тест для самооцінки лідерства (див. додаток А.5)
2	Пізнавально-когнітивний критерій	
2.1	Розуміння місії установи виконання покарань, її цінностей, перспектив	Опитування для з'ясування розуміння курсантами сутності місії лідера (див. додаток А.6)
2.2	Загальне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, сутність лідерського потенціалу та засобів лідерського впливу	Напівпроективне анкетування у формі незавершених речень для визначення знань курсантів про теорію й історію лідерства, сутність лідерства в діяльності установ виконання покарань (див. додаток А.7)
2.3	Обізнаність про теорію і практику лідерства у діяльності установ виконання покарань	Анкета для визначення обізнаності курсантів про специфіку лідерської комунікації та її засоби (додаток А.8)
2.4	Знання вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу	Запитання бесіди для визначення знань курсантів про вимоги Кодексу етики та службової поведінки персоналу (додаток А.9)
3	Діяльнісно-результативний критерій	
3.1	Уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності	Завдання для визначення здатності курсантів самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності (див. додаток А.10)

Закінчення таблиці 2.2

№ з/п	Критерії та показники сформованості лідерської компетентності	Методики дослідження
3.2	Уміння налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організовувати командну роботу	Завдання для визначення здатності курсантів налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти (див. додаток А.11)
3.3	Уміння висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань	Завдання для визначення здатності курсантів висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань (додаток А.12)
3.4	Здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера	Спостереження за діями курсантів щодо продуктивної організації свого особистісного зростання як професіонала та лідера

Щодо другого питання про те, «чи можна стверджувати, що проблематика лідерства є актуальною для установ виконання покарань», курсанти переважно дали негативну відповідь. Для них лідерство, перш за все, пов'язано зі своєю власною особливою думкою, тому вони зазначили, що у пенітенціарній системі все підпорядковано певним нормам, вимогам і правилам. А це, на їхню думку, не співвідноситься з лідерством, яке переважна більшість із них (94,20 %) вважає несумісним з регламентами чи нормами.

Подібні відповіді отримано і щодо того, чи повинен офіцер ДКВС України бути лідером. 91,07 % опитаних вказало на те, що він насамперед має бути офіцером-керівником, гарним управлінцем. Лідерство ці курсанти пов'язують із готовністю «йти вперед», «мати свою думку, деколи навіть не схожу на інших», «здатністю до ризику». Лише 8,93 % опитаних вказали, що офіцер має бути і управлінцем, і лідером, що саме це допоможе йому якнайкраще організувати роботу.

Ще одне питання стосувалось ситуацій, коли для офіцера ДКВС України важливе значення має лідерство. 88,39 % курсантів зазначили, що це важливо для роботи з колективом: «тоді тебе поважають», «тоді ти справжній офіцер», «це свідчить про авторитет офіцера». Лише 11,61 % опитаних вказали, що лідерські якості потрібні офіцеру в усіх ситуаціях, оскільки «він відповідає за своїх підлеглих та ув'язнених», «він має вести за собою». Ніхто з курсантів не

вказав на такі складові лідера, як бачення місії організації і відстоювання її цінностей.

За результатами аналізу відповідей на п'яте запитання «Чому прагнення до лідерства має бути важливою характеристикою особистості офіцера?» з'ясовано, що лише 9,37 % курсантів погоджуються з цим твердженням. Інші вказали на важливість відповідальності, ретельності, сумлінності, тобто курсанти не розглядають ці якості складовими характеристиками лідера.

Відповідно небагато курсантів планує опанувати знання про лідерство й управління. Про це повідомило лише 10,27 % опитаних. Вони зазначили, що цікавляться цією проблематикою, зокрема використовують інтернет-ресурси. З літературою з питань лідерства жоден із курсантів не ознайомлений.

Загалом очевидно, що курсанти недостатньо мотивовані до вивчення проблематики лідерства. Переважна більшість із них досить непевно орієнтується в сутності цього поняття та не бачить необхідності в тому, щоб вивчати його специфіку в пенітенціарній системі.

Далі для визначення сформованості особистісного компонента лідерської компетентності курсантів за показником «Лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність)» було використано тестове опитування, що містило запитання на кшталт: «Чи мрієте Ви про славу та визнання?», «Чи намагаєтесь Ви знайти свій власний метод для досягнення», «Чи завжди вкладаєтесь у графік запланованих робіт?», «Чи завжди Ви залишаєте своє робоче місце таким чистим, яким воно було», «Чи записуєте Ви всі пропозиції під час дискусії у великій групі?» тощо (див. додаток А.2). За результатами опитування з'ясовано, що 77,68 % курсантів набрали до 80 балів, тобто в них якості лідера виражено слабо; 13,84 % курсантів набрали від 81 до 110 (у них якості лідера виражено посередньо); у 8,48 % курсантів лідерські якості виражено яскраво – вони набрали від 111 до 140 балів.

Своєю чергою за результатами методики «Діагностика творчого потенціалу та креативності» (див. додаток А.3) з'ясовано, що більшість курсантів не бачать потреби виявляти своє творче мислення, розвивати його,

бути відкритими до нових ідей. Зокрема, результати опитування засвідчили, що частина курсантів (22,78 %) набрали 48 і більше балів, що означає, що вони мають значний творчий потенціал, але переважна більшість курсантів (77,23 %) набрали від 18 до 47 балів. Вони мають якості, які дозволяють їм творити, але одночасно – і страх перед новим чи перед осудом у випадку невдачі.

Що стосується такого показника, як «Самоорганізація, здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності», то за результатами тестового опитування «Чи організована Ви людина?» (див. додаток А.4) з'ясовано, що 24,55 % опитаних набрали від 63 до 71 бала. Для цих курсантів самоорганізація є важливим аспектом життя. Вони переважно організовані не лише за крайньої необхідності, а й намагаються постійно вдосконалюватися. 75,45 % курсантів набрали менше 63 балів. Такі курсанти розуміють важливість самоорганізації, але їм не вистачає волі і наполегливості для чіткої системи самоорганізації.

Дані, отримані за виконання курсантами експрес-тесту самооцінки лідерства (див. додаток А.5), підтвердили, що 10,28 % курсантів оцінили себе на найвищу оцінку (вони набрали 7–10 балів). Про достатній рівень лідерства заявили 16,96 % курсантів (4–6 балів), про елементарний – 72,78 % курсантів (1–3 балів).

Отже, за результатами всіх зазначених методик виявлено переважно елементарний (78,57 %) і достатній рівні (13,39 %) сформованості лідерської компетентності за мотиваційно-особистісним критерієм. Курсанти недостатньо розуміють значення лідерства та лідерської компетентності для професійної діяльності, хоча мають достатній лідерський потенціал і необхідні лідерські якості. Вони також не надають значення творчому мисленню та відкритості до нових ідей, але намагаються бути самоорганізованими, більш-менш адекватно оцінюють свій лідерський потенціал.

Для визначення стану сформованості *когнітивного компонента* лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України було використано такі методики, як

напівпроективне анкетування, тестування, бесіди і письмове опитування. Зокрема, за результатами опитування (див. додаток А.6) з'ясовано, що курсанти слабо орієнтуються щодо такого завдання лідера, як розуміння місії установи виконання покарань. Лише 2,68 % опитаних написали про важливість розуміння лідером довгострокової мети та шляхів і методів загального керівництва. Переважна більшість курсантів не розуміє, що ця компетентність створює основу для досягнення всіх інших. Ніхто з опитаних не згадав про здатності лідера, пов'язані зі стратегічним плануванням, прогнозуванням, оцінюванням, визначенням необхідних орієнтирів, про далекоглядність та відкритість до різних точок зору щодо перспектив організації і діяльності колективу.

Схожі результати отримано і за методикою напівпроективного анкетування у формі незавершених речень, що стосувалась питань історії лідерства, його сутності та значення в діяльності установ виконання покарань (див. додаток А.7). Виявлено, що курсанти часто ототожнюють лідера і керівника, не розуміють його призначення й особливих характеристик. Лише 5,36 % опитаних змогли чітко та всесторонньо охарактеризувати сутність лідерства як морального авторитету. 73,66 % курсантів вказали на такі характеристики лідера, як здатність вирішувати поточні організаційні проблеми, чітке бачення майбутнього, вміння аналізувати та вирішувати організаційні проблеми чи конфлікти, навички критичного мислення. Найкраще курсанти обізнані щодо питання про відомих лідерів України. Усі назвали визначних історичних діячів, гетьманів, політиків і письменників, та лише 39,73 % опитаних зазначили, чому цих людей можна вважати лідерами, тобто описали їхнє значення для історії нашої країни. Досить складним виявилось для курсантів і питання про те, чому у ДКВС України офіцер має бути лідером. Більшість курсантів (88,39 %) ототожнює лідерство з незалежністю думки, навіть недисциплінованістю, тому не вбачає потреби в лідерах.

Схожі труднощі виявлено і щодо обізнаності курсантів зі специфікою лідерської комунікації та її засобів (див. додаток А.8). 69,64 % опитаних

вказали про доцільність уміння спілкуватись, але ніхто з них не зміг пояснити зв'язок між лідерством та ефективністю відносин з іншими людьми чи розкрити значення лідерської комунікації. Щодо питання про те, що «в'язниці – це місця, де взаємини між людьми відіграють центральну роль», 62,95 % курсантів дали ствердну відповідь, але аргументувати її не змогли. Так само 89,73 % опитаних не змогли пояснити, від чого залежить ефективність спілкування в команді, які навички спілкування є необхідними для ефективної команди, для чого офіцер повинен дбати про успішне спілкування, які елементи взаємин дозволяють ефективно працювати в команді. Курсанти обмежились загальними фразами на кшталт «щоб було добре», «бо так треба», «тут нічого не зміниш», «так прийнято». Щодо питання про те, як можна створювати ефективне робоче середовище для співробітників ДКВС України, курсанти також обмежились загальними фразами: «щоб було комфортно», «щоб була сучасна техніка та засоби», «щоб був дружний колектив», «щоб було розуміння з керівництвом». Не обізнані курсанти і з такими поняттями, як «ефективні двосторонні комунікації» чи «конструктивний зворотний зв'язок».

Своєю чергою під час бесід із курсантами щодо їхньої обізнаності про вимоги Кодексу етики та службової поведінки персоналу (див. додаток А.9) виявлено, що курсанти погоджуються з необхідністю дотримання цих норм, хоча не завжди можуть пояснити сутність цих вимог або їхнє значення для діяльності офіцера чи установи виконання покарань. Переважно курсанти (91,96 % опитаних) говорили про важливість чесності, хоча не завжди могли навести приклади. Так само їм важко пояснити, чому рушієм організації мають бути етика та цінності чи чому моральні й етичні аспекти мають бути найвищими пріоритетами в системі цінностей працівників в'язниці. Незрозумілим виявилось для курсантів і питання про те, чому етична поведінка складає основу належного управління й лідерства. Курсанти переважно говорили про те, що керівник має бути чесним і справедливим, що це важливо для роботи колективу, але не могли пов'язати ці аспекти із загальною спрямованістю установи з виконання покарань.

Загалом результати опитувань, бесід із курсантами засвідчили, що вони мають недостатні знання про сутність лідерства, нечітко розуміють специфіку лідерства у ДКВС України, важливість комунікативних навичок лідера та необхідність дотримання етичних норм у лідерській комунікації. Загальний рівень сформованості у майбутніх офіцерів когнітивного компонента лідерської компетентності визначено як середню арифметичну оцінку, визначену за результатами усіх опитувань. З'ясовано, що лише 7,59 % мають високий рівень сформованості лідерської компетентності за пізнавально-когнітивним критерієм, 12,05 % – достатній. У 80,36 % курсантів за цим критерієм лідерська компетентність сформована на елементарному рівні.

Для визначення стану сформованості *діяльничого компонента* лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України ми використали відповідні професійно орієнтовані завдання (див. додатки А.10–А.12). Зокрема, ми пропонували курсантам визначитися щодо свого бачення місії установ виконання покарань, розповісти, як можна використовувати ресурси для виконання місії організації, а також допомагати співробітникам підтримувати виконання місії. Курсанти повинні були розповісти про те, якою є місія ДКВС України, як офіцер-лідер може використовувати ресурси для виконання місії організації, як можна допомогти співробітникам зрозуміти, як їхня робота допомагає організації у виконанні місії (див. додаток А.10). На високому рівні відповіді на ці запитання змогли дати лише 6,69 % опитаних. Більшість курсантів обмежувались стандартними фразами на кшталт «це наша служба», «це наш обов'язок», «потрібно підтримувати порядок у суспільстві».

Ще одне завдання передбачало, що курсанти повинні визначити формальні і неформальні цінності організації та способи, якими офіцери-лідери можуть допомогти персоналу підтримувати ці цінності. Лише 25,89 % опитаних змогли назвати цінності установ виконання покарань. Пояснити, чи виражені вони формально чи неформально, чи відповідають щоденній практиці, змогли лише 11,61 % курсантів. Непосильним виявилось для учасників експерименту і

запитання про те, як керівники можуть надати співробітникам досвід для підтримки цих цінностей, наскільки особистісні цінності відрізняються від організаційних.

Досить складним виявилось для курсантів і завдання, що передбачало оцінку ефективності офіцера (див. додаток А.10). Курсанти переважно відповідали, що «треба провести розмову», «треба з'ясувати всі деталі», «важливо перевірити відгуки на офіцера», але ніхто чітко не розкрив порядку/послідовності оцінки ефективності діяльності офіцера, зокрема, чи розглядав керівник оцінювання ефективності як процес чи подію, чи надавав керівник зворотний зв'язок працівнику впродовж усього періоду оцінювання, чи знає працівник, чого очікувати почути під час опитування. Також курсанти не звернули увагу на те, як керівник може зосередитися на майбутній діяльності офіцера під час співбесіди з оцінкою.

За результатами виконання курсантами завдань і практичних проблем кримінально-виправної діяльності з'ясовано, що їм важко без належного інструктування прийняти чи обґрунтувати власне рішення. Так само виявлено, що курсанти мають лише загальне уявлення про те, як треба налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, але не можуть обґрунтувати доцільності саме того чи іншого рішення. До прикладу, ми пропонували їм оцінити ситуацію, коли «член колективу приходить до керівника з інформацією про іншого співробітника, який бере хабарі від правопорушників. Інформатор хоче залишитися анонімним, оскільки вважає, що проти нього/неї будуть наслідки, якщо її/його ім'я буде пов'язано з будь-яким розслідуванням». В умові завдання передбачено, що інформатор є відповідальним/надійним працівником. Курсанти повинні були врахувати, що, можливо, інформатор має проблеми з працівником, якого він/вона звинувачує, і визначитися зі своїми діями та планом розмови (див. додаток А.11). На високому рівні виконати це і подібні завдання змогли лише 6,25 % опитаних. Курсанти не вказали на те, що створення та виховання успішної команди вимагає ретельного планування,

часу, енергії і постійної уваги. Ніхто з них не звернув увагу на те, що гарні команди – це не випадковість, а результат ефективного лідерства, що офіцер повинен збалансовувати сильні та слабкі сторони членів команди заради досягнення спільної мети.

Щоб перевірити здатність курсантів висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань ми запропонували їм виконати завдання щодо письмового спілкування, зокрема на основі власного досвіду визначити перешкоди для ефективного спілкування, скласти список усіх письмових повідомлень, які пише керівник, а також написати повідомлення керівнику установи про свій досвід навчання. Виявлено, що курсанти мають недостатні навички писемного мовлення, не вміють чітко викласти й аргументувати свою думку, чітко та ясно передавати інформацію. Значна частина курсантів (75,89 %) досить плутано висловлювалась, допускала велику кількість логічних і смислових помилок.

Своєю чергою для перевірки у курсантів навичок усного мовлення ми запропонували їм розробити презентацію плану розвитку установи виконання покарань. За результатами цієї роботи з'ясовано, що лише 18,30 % курсантів змогли на високому і достатньому рівнях розробити план розвитку наглядно на основі свого досвіду, створити та презентувати презентацію для перевірки реальності запропонованого плану, а також визначити фатальні упущення або недоліки у плані, які можуть завадити досягти успіху.

Окреме завдання стосувалось перевірки навичок курсантів вести дискусію, обґрунтовувати свою думку під час суперечки. Ми пропонували курсантам описати свої кроки та слова в ситуації деструктивної поведінки: «Ви надаєте інформацію про політику агентства (дрес-код, вихід у відпустку, навчання). Один учасник голосно говорить: «Я не згоден з такою політикою. Там, де я раніше працював, ми просто працювали і цим всім не забивали собі голову». Як Ви будете діяти у ситуації деструктивної поведінки? Спростуйте негативні репліки» (див. додаток А.12). На високому рівні виконати це

завдання змогли лише 9,37 % курсантів. Інші часто недооцінювали значення конструктивної позиції та переспрямування негативної енергії опонента.

Спостереження за діями курсантів щодо продуктивної організації свого особистісного зростання як професіонала та лідера також засвідчили, що лише незначна частина курсантів працюють над підвищенням свого багажу знань про лідерство. Виявлено, що книг на цю тематику курсанти не читають, в Інтернеті подібні питання переглядають 20,98 % курсантів. Курсанти не виявляють виразного бажання покращувати свої навички спілкування та вивчати стратегії успішного спілкування. Більшість із них (79,02 %) не звертають уваги на покращення навичок обміну інформацією для обговорення спільних результатів, адаптації способів спілкування до аудиторії та контексту, покращення навичок спілкування з колегами чи ув'язненими.

Загалом вивчення стану сформованості діяльнісного компонента лідерської компетентності у майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України виявило недостатній рівень їхніх умінь самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності чи налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організовувати командну роботу. Курсанти переважно не надають значення тому, щоб чітко висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань чи розвивати здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера. Недостатнім також є їх уміння встановлювати зворотний зв'язок, чітко і логічно висловлювати свої думки, аргументувати та відстоювати свою позицію, будувати службові розмови з конкретними цілями, протидіяти впливу деструктивних видів комунікації. Лише у 7,14 % учасників експерименту виявлено високий рівень сформованості лідерської компетентності за діяльнісно-результативним критерієм, 12,05 % курсантів мають достатній рівень, 80,81 % – елементарний. Загальні дані щодо сформованості лідерської компетентності у майбутніх офіцерів подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати вивчення стану сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України, $n = 224$

Критерії	Рівень сформованості					
	Високий		Достатній		Елементарний	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Мотиваційно-особистісний	18	8,04	30	13,39	176	78,57
Пізнавально-когнітивний	17	7,59	27	12,05	180	80,36
Діяльнісно-результативний	16	7,14	27	12,05	181	80,81
Середнє значення	17	7,59	28	12,50	179	79,91

Дані таблиці 2.3 засвідчують, що високий рівень сформованості лідерської компетентності мають 7,59 % курсантів. Більшість опитаних має достатній – 12,50 % та елементарний – 79,91 % рівні. Особливо низькою є сформованість лідерської компетентності за такими показниками, як:

- мотивація до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, розуміння необхідності опанування знань про управління та лідерство;
- розуміння місії установи виконання покарань, її цінностей, перспектив;
- загальне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, сутність лідерського потенціалу та засобів лідерського впливу.

Дані констатувального експерименту також засвідчили недостатність умінь курсантів самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, чітко висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань.

Окрім цього, на констатувальному етапі педагогічного експерименту було також проаналізовано організацію освітнього процесу в Академії Державної пенітенціарної служби (із 2023 року – Пенітенціарна академія України) (м. Чернігів) у контексті формування у майбутніх офіцерів лідерської компетентності. За результатами аналізу робочих програм навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» та інших з'ясовано, що під час їх викладання викладачі недостатньо звертають уваги на формування у курсантів лідерської компетентності.

Зокрема, у робочій програмі навчальної дисципліни «Історія України» недостатньо приділено уваги тому, яке значення для України відіграли відомі постаті. Тематика навчальних занять з цієї дисципліни передбачає акцент на подієвий контекст історії України і не враховує значення відомих постатей як військових чи політичних лідерів. У робочій програмі навчальної дисципліни «Українська мова (за професійним спрямуванням)» не згадано про специфіку лідерської комунікації офіцера ДКВС України. На заняттях з цієї дисципліни викладачі недостатньо звертають увагу на формування у курсантів умінь аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань. У робочій програмі навчальних дисциплін «Пенітенціарна психологія» та «Пенітенціарна педагогіка» не передбачено спеціальної уваги до теоретичних і практичних питань лідерства у ДКВС України.

Як свідчать результати констатувального етапу, під час професійної підготовки майбутніх офіцерів ДКВС України викладачі належним чином не використовують потенціал зазначених навчальних дисциплін для ознайомлення курсантів із сутністю та значенням лідерства, майже не здійснюють роботу щодо розвитку їхнього лідерського потенціалу та формування необхідних умінь і навичок – складових лідерської компетентності. Під час викладання зазначених дисциплін викладачі не звертають увагу на ті аспекти, що стосуються цілей, засобів, способів та результатів діяльності лідера, умінь вибирати стиль управління підлеглими чи налагоджувати необхідні відносини.

Результати спостереження за організацією освітнього процесу засвідчили, що на заняттях із зазначених навчальних дисциплін викладачі не використовують навчальних ситуативних методів (ситуативного методу, методу конкретних ситуацій, методу кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок розв'язувати проблемні професійні ситуації чи розвивати навички лідерської комунікації. Недостатньо задіюють на заняттях і засоби дослідницької діяльності для розкриття лідерського потенціалу курсантів.

Окрім того, за результатами відгуків на випускників виявлено, що вони краще орієнтуються з питань управлінської діяльності, але не вмотивовані та не

цікавляться специфікою лідерства у ДКВС України. Їм важко самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності. Великі труднощі в них виникають під час встановлення відносин із колегами та ув'язненими, вирішення міжособистісних конфліктів чи організації командної роботи.

Важливість розроблення спеціальної системи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України зумовлено також необхідністю розв'язання низки протиріч, зокрема між вимогами міжнародних і національних стандартів до якості підготовки майбутніх офіцерів ДКВС України, розвитку їхнього лідерського потенціалу та недостатнім рівнем відповідного науково-методичного забезпечення формування лідерської компетентності курсантів у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання; станом сформованості лідерської компетентності офіцерів – випускників Пенітенціарної академії України та сучасними вимогами нормативних документів щодо якості підготовки фахівців вітчизняної пенітенціарної системи; необхідністю активізації розвитку лідерського потенціалу і формування лідерських якостей офіцерів ДКВС України та недостатньою фаховою, методичною і психологічною готовністю науково-педагогічних працівників до цього.

Отже, результати констатувального етапу засвідчили недостатній рівень сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України. Вони недостатньо вмотивовані до вивчення проблематики лідерства та формування лідерської компетентності, не розуміють значення лідерства у пенітенціарній системі. Більшість курсантів нечітко знають сутність лідерства, його місію та призначення, теорію і практику лідерства у ДКВС України. Їм важко самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, продуктивно налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими. Потрібно ознайомити їх з особливостями лідерства та засобів лідерського впливу в діяльності установ виконання покарань, формувати здатність висловлювати особисту позицію в

групі, уміння аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань, продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера. Аналіз практики професійної підготовки, а також стану сформованості лідерської компетентності у курсантів-випускників засвідчує необхідність задіяння педагогічних резервів для розвитку їхнього лідерського потенціалу та формування зазначеної професійно важливої властивості.

Висновки до другого розділу

1. Методика наукового дослідження щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України охоплює комплекс процедур, методів, послідовність дій та операцій, необхідних для досягнення мети дослідження. Передбачено використання теоретичних (аналіз науково-педагогічної літератури, систематизація, порівняння, узагальнення, моделювання) та емпіричних (вивчення документів і результатів навчальної діяльності курсантів, спостереження, тестування, усне й письмове опитування, експертна оцінка, педагогічний експеримент) методів. Експериментальне дослідження щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України охоплювало констатувальний, формувальний та контрольний етапи.

2. Сформованість лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України запропоновано оцінювати за трьома критеріями, які характеризують її структурні компоненти, зокрема мотиваційно-особистісним, пізнавально-когнітивним та діяльнісно-результативним. Показниками мотиваційно-особистісного критерію визначено такі: мотивація до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, розуміння необхідності опанування знань про управління та лідерство; лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність); творче мислення, відкритість до нових ідей; самоорганізація,

здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності; пізнавально-когнітивного – розуміння місії установи виконання покарань, її цінностей, перспектив; загальне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, сутність лідерського потенціалу та засобів лідерського впливу; обізнаність про теорію і практику лідерства у діяльності установ виконання покарань; знання вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу; діяльнісно-результативного – уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності; уміння налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організувати командну роботу; уміння висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань; здатність продуктивно організувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера. З використанням зазначених критеріїв прийнято трирівневу шкалу сформованості лідерської компетентності: елементарний, достатній і високий.

3. Результати констатувального етапу засвідчили недостатній рівень сформованості в майбутніх офіцерів ДКВС України лідерської компетентності. Виявлено, що високий рівень сформованості лідерської компетентності мають лише 7,59 % учасників експерименту. Переважна частина курсантів має достатній (12,50 %) та елементарний (79,91 %) рівні. Майбутні офіцери недостатньо обізнані із сутністю та історією лідерства, його специфікою у ДКВС України нечітко знають особливості лідерської комунікації, мають труднощі щодо самостійного вирішення складних проблем і практичних питань повсякденної діяльності пенітенціарної служби. Потребує уваги формування в них уміння вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, продуктивно налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, аргументувати особисту позицію в групі, організувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [62; 68].

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

3.1 Педагогічні умови та структурно-функціональна модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки

Наступний етап дослідження передбачає з'ясування сутності понять «формування» та «педагогічні умови». Тлумачний словник української мови трактує поняття «формувати» у такий спосіб: «надавати чому-небудь певної форми, вигляду тощо; надавати чому-небудь завершеності, визначеності» [162, с. 666]. У педагогіці цей термін використовують для позначення процесу становлення людини як соціальної істоти, досягнення нею рівня зрілості та стабільності. Зокрема, В. Ягупов трактує формування у такий спосіб: «це надання певної форми, завершеності процесу становлення особистості, досягнення нею рівня зрілості та стабільності» [158, с. 31].

На думку О. Бойка, «формування в професійній освіті – це процес набуття необхідних ставлень, настанов, досвіду, професійної компетентності, ціннісних і мотиваційних детермінант, які дають майбутньому фахівцеві можливість свідомо здійснювати професійну діяльність із найбільшою ефективністю» [12, с. 132]. Учена Ю. Козаченко вважає, що «формування лідерських якостей полягає у виробленні комплексу професійних якостей, внутрішніх мотивів, інтелектуальних здібностей і зовнішніх аспектів професійної діяльності, які базуються на відповідальності, впевненості та постійному бажанні вдосконалюватись і розвиватись» [55, с. 108]. Дослідниця В. Ягоднікова трактує формування як «якісні й кількісні зміни у психіці

індивідуума, які забезпечують накопичення лідерського потенціалу особистості, що виражається в ускладненні когнітивних психологічних структур, розвитку здатності до самоврядування, зростанні активності та вдосконаленні» [156, с. 9].

З урахуванням зазначених думок науковців, формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України можна визначити як *системне та цілеспрямоване управління освітньою діяльністю курсантів для набуття ними досвіду лідерської поведінки та розвитку їхнього лідерського потенціалу за оптимальних педагогічних умов.*

Щодо поняття «умова» слід зазначити, що воно означає сукупність «обставин, речей і явищ, котрі сприяють перетворенню можливості на дійсність» [13, с. 521]. Педагоги позначають цим терміном «зовнішні та внутрішні обставини, що необхідні для досягнення необхідного освітнього результату, функціонування певної педагогічної системи» [82, с. 20]. Відповідно до цього педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки ми трактуємо як *сукупність необхідних обставин та заходів, що стосуються змісту, методів, форм освітнього процесу і дозволяють здійснювати належне управління навчальною діяльністю курсантів з метою формування у них усіх складових лідерської компетентності.*

Для визначення цих педагогічних умов було взято до уваги низку загальнонаукових підходів і принципів. Насамперед важливе значення має дотримання вимог *системного підходу* (О. Вознюк та О. Дубасенюк [17], Ю. Козловський [56], Н. Ничкало [103] та ін.), що визначає необхідність розгляду лідерської компетентності як складової всієї системи професійної підготовки, з урахуванням усіх змістових, структурних і функціональних зв'язків.

Відповідно до *діяльнісного підходу* (Г. Атанов [4], І. Донець [74], Д. Дьюї (D. Dewey) [39] та ін.) необхідно організовувати навчальний процес на

діяльнісній основі, використовуючи різні форми навчальної діяльності курсантів для формування у них необхідних способів дій лідерської поведінки.

Особистісно орієнтований підхід (І. Бех [10], В. Сухомлинський [140], В. Ягупов [159] та ін.) необхідний, щоб ураховувати під час освітньої діяльності мотиваційні і ціннісні установки майбутніх офіцерів, формувати їхні професійні інтереси, вибудовуючи оптимальне педагогічне спілкування та партнерську взаємодію.

Значення *компетентнісного підходу* (О. Овчарук [58], Л. Савенкова [126], О. Савченко [58], С. Сисоєва [131] та ін.) зумовлено тим, що він визначає зорієнтованість освітнього процесу не так на накопичення знань, як на формування вмінь і навичок лідерської поведінки. Цей підхід визначає важливість повсякчасного оновлення змісту навчальних дисциплін.

Серед принципів формування у майбутніх офіцерів ДКВС України лідерської компетентності важливо вказати на принципи науковості, системності, індивідуального підходу тощо. Зокрема, *принцип науковості* має важливе значення у контексті визначення змісту навчального матеріалу та розроблення навчально-матеріального забезпечення, що необхідно здійснювати відповідно до сучасного рівня наукових розробок у сфері лідерства.

Принцип системності передбачає системність педагогічного впливу, зокрема узгодження шляхів, методів і засобів роботи щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКСВ України, а також узгодження їх із цінностями та життєвими цілями й інтересами курсантів.

Важливість *принципу зв'язку теорії з практикою* зумовлено значенням лідерства у діяльності ДКВС України, необхідністю лідерських якостей офіцера для вирішення складних завдань пенітенціарної практики.

Принцип доступності навчання передбачає формування в курсантів на основі достатньої кількості фактів, прикладів чітких уявлень про специфіку та значення лідерської компетентності, особливості лідерської поведінки офіцера ДКВС України.

Відповідно до *принципу індивідуального підходу* навчально-методичне забезпечення для самостійної роботи курсантів має враховувати їхні особистісні цінності, потреби та можливості сприйняття.

Принцип самостійності й активності передбачає відповідну організацію навчальної та самостійної пізнавальної роботи курсантів щодо вивчення проблематики лідерства, розвиток у них необхідних навичок лідерської поведінки.

Принцип професійної спрямованості передбачає такий відбір змісту, методів, засобів і форм роботи курсантів, що враховував би специфіку їхньої професійної діяльності та формування лідерської компетентності.

Принцип суб'єкт-суб'єктної взаємодії визначає необхідність забезпечення рівноправності взаємодії викладачів і курсантів, важливість налагодження зворотного зв'язку для оцінки сформованості всіх складових лідерської компетентності.

Принцип варіантності й різноманіття визначає необхідність розроблення різнотипних матеріалів для урізноманітнення пізнавальної діяльності курсантів з вивчення проблематики лідерства.

Серед специфічних принципів слід вказати на принципи *історичності* (передбачає орієнтацію на національні ідеали військового лідерства, історичні приклади національної мілітарної історії), *пропагування етичних цінностей лідерства* (постійне висвітлення процедур і стандартів дотримання етичної поведінки військовими лідерами), *творчого підходу* (для розвитку лідерського потенціалу офіцера-лідера через використання в освітньому процесі комплексу творчих ситуаційних завдань), *діалогічності* (для підтримання партнерської взаємодії викладачів із курсантами) тощо.

Окрім цього, для визначення педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки важливе значення має врахування результатів досліджень інших науковців (таблиця 3.1).

Загалом дослідники вказують на важливість мотиваційної спрямованості майбутніх фахівців на лідерську поведінку, на значення відповідної системи форм і методів аудиторної та самостійної роботи суб'єктів навчання. Далі узагальнені результати аналізу науково-педагогічної літератури ми запропонували експертам, які їх проранжували та доповнили тими, які, на їхню думку, є більш доцільними в системі професійної підготовки майбутніх офіцерів ДКВС України.

Таблиця 3.1 – Педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх фахівців

№ з/п	Автор	Педагогічні умови формування лідерської компетентності
1	Н. Бабкова-Пилипенко [6, с. 12]	<ul style="list-style-type: none"> – активізація навчально-пізнавальної діяльності студентів шляхом орієнтації на стимул-середовище у процесі професійної підготовки; – посилення мотивації студентів через створення «ситуації успіху» на заняттях; – викладання спецкурсу «Сучасний лідер»
2	О. Бойко [12, с. 435–437]	<ul style="list-style-type: none"> – включення у професійні стандарти підготовки військових фахівців професійно важливих лідерських здатностей офіцера; – підготовка викладацького складу до формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах; – надання курсантам знань про вимоги суспільства до їх професійного морального образу як військових лідерів; – стимулювання потреби і мотивації курсантів (слухачів) до морального вдосконалення під час навчання у вищих військових навчальних закладах; – використання методів формування знаннєвих, вправних і поведінкових лідерських здатностей, оповідача (сторінгу), навчання через дію (діяльнісне навчання), самокерівного навчання, консультування, інструктування, наставництва (менторінгу), коучингу та кейс-технологій активного навчання
3	А. Кобера [51, с. 16]	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення мотивації й активізація уваги; – використання методів організації діяльності та відносин, методів контролю за результатами діяльності і спілкування; – використання таких засобів розвитку лідерського потенціалу керівника, як групова дискусія, аналіз конкретних ситуацій, рольова та ділова гра; – формування емоційної, когнітивної, поведінкової гнучкості і лідерської спрямованості
4	О. Маковський [91, с. 15]	<ul style="list-style-type: none"> – демонстрування викладачами та командирами підрозділів зразків лідерської поведінки; – забезпечення у навчальному процесі можливостей для виявлення курсантами ініціативи і самостійності; – ігрове моделювання у педагогічному процесі способів виконання курсантами лідерських функцій;

Закінчення таблиці 3.1

№ з/п	Автор	Педагогічні умови формування лідерської компетентності
		<ul style="list-style-type: none"> – індивідуалізація професійної підготовки курсантів на основі діагностики та корекції їхніх лідерських якостей; – підвищення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо формування лідерських якостей у курсантів
5	Н. Мараховська [95, с. 15]	<ul style="list-style-type: none"> – спрямування мотиваційно-ціннісної сфери майбутнього вчителя на лідерство; – здобуття майбутнім учителем сукупності інтегрованих знань про лідерство; – забезпечення розвитку лідерських умінь під час навчання; – набуття майбутнім учителем практичного досвіду лідерства під час педагогічної практики
6	Н. Семченко [128, с. 15]	<ul style="list-style-type: none"> – формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності; – розвиток у майбутніх учителів стійкої мотивації до формування якостей лідера; – стимулювання рефлексивного ставлення до формування лідерських якостей; – постійний моніторинг рівня сформованості у студентів лідерських якостей
7	О. Хмизова [149, с. 15]	<ul style="list-style-type: none"> – формування лідерської позиції на засадах особистісно орієнтованого виховання; – розвиток мотивації лідерства; – забезпечення у виховному процесі можливостей для вияву учнями лідерської поведінки; – удосконалення педагогічної компетентності вчителя-вихователя
8	В. Ягоднікова [156, с. 11]	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток мотивації лідерства старшокласників; – розвиток лідерських якостей старшокласників шляхом організації учнівського колективу, самоврядування та школи лідера; – створення стимулювального і розвивального середовища з використанням інтерактивних форм роботи (тренінги, рольові ігри)

За результатами експертного оцінювання було визначено, що найбільшу кількість балів набрали ті умови, що стосувалися методів і форм освітнього процесу або передбачали формування базових умінь і навичок лідерської поведінки. Визначені експертами умови ми скоригували, взявши до уваги особливості професійної діяльності офіцерів ДКВС України [117–120], зарубіжний досвід підготовки фахівців подібного напрямку (підрозділ 1.3) і результати констатувального етапу педагогічного експерименту (підрозділ 2.3), які засвідчили недостатню обізнаність курсантів із специфікою лідерства.

У такий спосіб визначено, що для формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України важливе значення мають такі педагогічні умови:

1) поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»;

2) використання навчальних ситуативних методів (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності;

3) застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок;

4) розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької діяльності.

Для обґрунтування першої педагогічної умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки (поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби») було взято до уваги значення обізнаності курсантів про лідерство, розуміння його сутності та значення у діяльності ДКВС України.

Для нас важливою була також думка науковців про значення знань як початкового етапу формування необхідних особистісних якостей. Зокрема, ще Сократ (*Socrates*) (близько 470–399 рр. до н. е.), відомий давньогрецький філософ, звернув увагу на те, що лідерство ґрунтується за знаннях, які людина може застосувати у конкретній ситуації. Він доводив, що лідерами можуть бути лише ті, хто знає, що робити [113].

Цю думку підтримують і сучасні вчені, зокрема Г. Атанов [3], Р. Кубанов [77], Р. Мартін (*R. Martin*) [97], Дж. Ріел (*J. Riel*) [97] та ін. Зокрема, Т. Чаморро-Премусік (*T. Chamorro-Premusic*) підкреслює, що «ефективного

лідерства не буває без інтелектуального капіталу. Його ключові компоненти – спеціальні знання, досвід та розсудливість – не лише допомагають лідерам добре виконувати роботу, а й гарантують їм довіру підлеглих...» [151, с. 132]. Дослідник вважає, що «людина зі значним інтелектуальним капіталом може швидко фокусуватись на важливих аспектах ситуації, тоді як новачок у певній сфері розпорошуватиме увагу на несуттєві деталі, плутаючи певний сигнал із шумом...» [151, с. 132]. Окрім того, підкреслює Т. Чаморро-Премюзік (*T. Chamorro-Premusic*), «інтелектуальний капітал лідера впливає на ефективність колективу, підвищуючи командний дух та ентузіазм працівників» [151, с. 133].

У цьому контексті Р. Кубанов веде мову про те, що для формування лідерських якостей у майбутніх фахівців важливе значення має створення сприятливого професійного середовища. Йдеться, насамперед, про проектування освітнього процесу як одного із засобів формування лідерських якостей студентів, зокрема спеціальне конструювання навчального матеріалу, який забезпечував би студенту свободу вибору в роботі з ним, розширення, збагачення й урізноманітнення досвіду лідерської поведінки [77, с. 178].

О. Заруба зазначає, що «початок бойових дій на території України викликав необхідність глибокої трансформації змісту навчання у вищих військових навчальних закладах..., використання таких форм і видів навчання, які б сприяли напрацюванню лідерських якостей у курсантів» [41, с. 100]. Щодо змісту навчання дослідник пропонує обов'язково використовувати матеріали щодо дій сектору безпеки і оборони під час антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил (оборона Донецького і Луганського аеропортів, бойові дії під Дебальцевим, рейдові дії, звільнення Слов'янська тощо). Першочергового значення автор пропонує надавати формуванню власної думки курсантів на основі знань із соціології, військової історії, міжнародних відносин, стратегічних комунікацій. Такий масив знань, підкреслює О. Заруба, необхідний для розуміння різних вимірів війни в Україні, без чого логіка рішень майбутніх командирів чи спеціалістів у сфері національної безпеки

може бути недолугою чи відверто злочинною. Для цього О. Заруба пропонує переглянути освітні програми, передбачивши «упровадження викладання не лише окремих модулів з лідерства, а й процедур і форм викладання військових та цивільних дисциплін, які б прищеплювали лідерські якості». Учений підкреслює, що «лише людина, вкорінена в історію, із сформованими цінностями, значним масивом знань, власною думкою, яку поважають і цінують, може стати лідером та сформувати колектив, який здатен ефективно виконувати бойові завдання» [41, с. 101].

Загалом дослідники є одноставними в тому, що для формування лідерської компетентності першочерговим кроком має бути розширення знань про лідерство, його значення у професійній діяльності, про роль лідерської поведінки для офіцера. На основі цих знань у майбутніх фахівців формується система відповідних поглядів і переконань щодо лідерства та необхідності формування лідерської компетентності.

Великі можливості для розширення і поглиблення знань про лідерство мають навчальні дисципліни. Зокрема, сутність та значення лідерства в історичному аспекті можна з'ясувати під час вивчення навчальної дисципліни «Історія України». Своєю чергою про значення лідерства у діяльності ДКВС України курсанти можуть дізнатися, вивчаючи такі навчальні дисципліни, як «Пенітенціарна психологія» та «Пенітенціарна педагогіка». Як засвідчили результати констатувального етапу, під час професійної підготовки майбутніх офіцерів ДКВС України викладачі належним чином не використовують потенціалу зазначених навчальних дисциплін для ознайомлення курсантів із сутністю та значенням лідерства, майже не здійснюють роботи щодо розвитку їхнього лідерського потенціалу та формування необхідних умінь і навичок – складових лідерської компетентності. З урахуванням цього, а також досить складних умов організації навчального процесу (пандемія COVID-19, військовий стан тощо), сьогодні доцільно використати також можливості он-лайн освіти, зокрема розробити он-лайн курс, що стосувався би питань лідерства та формування лідерської компетентності офіцерів ДКВС України.

Он-лайн курс допоміг би розширити обізнаність курсантів про засоби формального і неформального лідерства у діяльності офіцера ДКВС України, налагодження лідерської комунікації, ґрунтовніше ознайомити їх із питаннями щодо цілей, засобів, способів та результатів діяльності лідера, сформувати в них уміння визначатися зі стилем управління підлеглими, налагоджувати необхідні відносини.

Загалом з урахуванням того, що для формування лідерської компетентності велике значення має потенціал змісту навчання, необхідно поглибити та розширити знання курсантів про сутність лідерства, його роль у діяльності ДКВС України. Для цього доцільно передбачити роботу курсантів щодо засвоєння основних положень про лідерство в історичному (під час вивчення навчальної дисципліни «Історія України»), соціально-психологічному (під час вивчення навчальної дисципліни «Пенітенціарна психологія») та власне професійному (під час вивчення навчальної дисципліни «Пенітенціарна педагогіка») аспектах. Окремо доцільно організувати додатковий спеціальний он-лайн курс «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби».

Щодо наступної педагогічної умови (*використання навчальних ситуативних методів (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності*) слід вказати на потенціал цих методів щодо навчання курсантів приймати управлінські рішення. Про важливість цього свідчить низка керівних документів, що стосуються професійної підготовки фахівців сектору безпеки та оборони України. Зокрема, у Доктрині військового лідерства у Збройних силах України визначено, що «базовими компетентностями військового лідерства є такі: аналізувати та синтезувати – здатність військового лідера до розчленування і поєднання частин, аспектів, процесів та явищ у військовій діяльності як єдиного цілого; досягати – здатність військового лідера досягати цілей та успішних результатів військової діяльності на основі володіння способами, методиками і технологіями з оптимальним використанням наданих для цього ресурсів» [33,

с. 14]. У документі також зазначено, що «основні дії особистісного (безпосереднього) військового лідерства поділяються на безпосередній вплив (комунікація, прийняття рішень, мотивування), операційні дії (планування, підготовка, виконання, оцінювання) і вдосконалення (вивчення, розвиток, упровадження)» [33, с. 15].

У цьому контексті важливими є слова С. Мак-Клатчі (*S. McClatchy*) про відмінність між керівництвом і лідерством. Дослідник вважає, що «керування – це підтримання справ на тому рівні, на якому вони перебувають зараз... Якщо керування – це підтримка, то лідерство – це вдосконалення, розвиток поточного стану речей і перетворення його на кращий» [90, с. 30]. На думку вченого, «лідерство перетворюється з нечітко означеного концепту в результат, який Ви повинні забезпечити... Якщо хочете бути лідером, єдине Ваше завдання – це покращувати поточний стан речей. Будь-яка людина, яка покращує поточний стан речей, є лідером. Зміни в економіці, технологіях, тенденціях, циклах і кадрах потребують зміни мислення та вдосконалення діяльності. Лідерам не бракує сміливості впроваджувати зміни та нові ідеї заради майбутнього компанії» [90, с. 31]. «Особисте лідерство – виконання тих завдань, які ми не повинні виконувати, щоб рухатися вперед і розвиватися. Саме так ми плекаємо власну самобутність та вирізняємося з-поміж загалу», – підкреслює учений [90, с. 32].

Цю думку підтримує також Р. Гандапас. Учений зазначає, що «харизматична особистість неможлива без здатності діяти, ухвалювати рішення. Без повноважень і ресурсів, без впливу на інших, без уміння задіяти їх у своїх інтересах» [23, с. 194]. Саме тому «створення спільності, єдиного бачення, яке спонукає послідовників слухняно рухатися до мети, вимагає від харизматика особливих навичок і зусиль, насамперед здатності запалити людей ідеєю та метою» [23, с. 225].

У цьому зв'язку важливо вказати на значення методів ситуаційного аналізу для набуття курсантами вмінь і навичок розв'язувати проблемні професійні ситуації. Значення цих методів полягає в тому, що вони

допомагають створити належне діяльнісне середовище, за якого курсанти повинні виявити ініціативність, самостійність, уміння відстоювати свою думку. Світова практика професійного навчання засвідчує, що метод ситуативного навчання визнано одним із найкращих для підготовки лідерів.

Засновником цього методу прийнято вважати американського генерала Джорджа Маршалла (*J. Marshall*). Одним із перших зафіксованих описів цього методу стало інтерв'ю генерала, яке він дав після проведення бойових дій часів Другої світової війни. Метод «Розбір виконання завдання» через посилений зворотний комунікаційний зв'язок із підлеглими почали активно застосовувати у збройних силах США з 1970 року для розбору тактичних навчань. На основі досвіду і розробок генерала Дж. Маршалла (*J. Marshall*) сформувавши методику, яка отримала назву «Аналіз проведених дій» (*After Action Review – AAR*). Вона зарекомендувала себе настільки ефективно, що її почали широко застосовувати не лише в арміях країн-членів НАТО, а й у цивільному секторі: бізнесових і фінансових колах, у всіх провідних корпораціях світу [16, с. 11].

Сьогодні методика аналізу проведених дій є першим та основним стандартом армій країн НАТО. «Це універсальний комунікаційний спосіб професійного обговорення результатів виконання певного завдання або завдань за певний період часу (день, тиждень, місяць). Сутність методики «Аналіз проведених дій» полягає в тому, що слово для розбору дій надається всім учасникам обговорення по черговому, а військовий лідер виступає не «суддею на процесі», а лише посередником (режисером, модератором) обговорення. Це надає можливість усім учасникам заходу самостійно проаналізувати свої дії» [16, с. 11].

Під час аналізу учасники знаходять відповіді на три ключові запитання: 1. Що потрібно було досягти? 2. Що насправді нам вдалося? (Чого не вдалося? Чому?) 3. Що треба зробити, щоб змінити ситуацію на краще? Важливою передумовою успішного проведення аналізу є те, що кожен учасник повинен визначити зв'язок між своїми діями, діями командира та результатами спільної діяльності підрозділу. Передбачається, що саме у такий спосіб сформується

його внутрішня потреба в удосконаленні, що якраз і є ознакою лідерської поведінки. Важливо, що методика «Аналіз проведених дій» проводиться одразу після завершення дій (виконання завдання, ситуації, події), поки спогади є свіжими. Під час аналізу загальнообов'язковою є вимога уникати критики, приниження людей, порівняння дій одного підрозділу (військовослужбовця) з іншими, засудження, монологічності та тривалих у часі «розборів польотів» чи «призначення винних. Основною метою цього заходу є, насамперед, сприяння відкритості і покращення якості дій, пошук шляхів удосконалення діяльності підрозділу, а не пошук винних [16, с. 11].

За українських реалій у педагогіці зазначену методику зараховують до методів ситуаційного аналізу (О. Сидоренко та В. Чуба [133; 134]), або технологій аналізу ситуацій (Н. Волкова [19], С. Сисоєва [130]). Зокрема, науковці О. Сидоренко і В. Чуба вважають, що метод ситуаційного аналізу допомагає розвивати такі лідерські якості, як здатність приймати рішення (виробляти та приймати модель конкретних дій, зіставляти й оцінювати переваги і недоліки різних ситуацій, розуміти логіку ситуацій), самостійність й ініціативність (уміння індивідуально виробляти та активно виконувати рішення, діяти у ситуаціях невизначеності), готовність до змін і гнучкість (здатність швидко орієнтуватись у ситуації, адаптуватися до нових умов), завзятість та цілеспрямованість (уміння відстоювати й аргументувати свою точку зору), конструктивність (здатність виробляти моделі вирішення проблем) [133, с. 60].

На думку Н. Волкової, використання методу аналізу конкретних ситуацій допомагає:

- розвивати аналітичне мислення, практичні навички роботи з інформацією (аналіз, синтез, структурування, ранжування);
- формувати комунікативну компетентність, уміння вибирати оптимальні варіанти ефективної взаємодії;
- руйнувати стереотипи мислення, позбуватися «рудиментів» авторитарного досвіду [19, с. 62–63].

Вона серед методів ситуаційного аналізу виокремлює метод традиційного аналізу конкретних ситуацій, метод ситуаційної вправи (завдання) та метод ситуаційного навчання [19, с. 62–67]. Зокрема, на думку вченої, метод ситуаційної вправи чи завдання (опис реальної ситуації, яка мала місце на практиці) допомагає краще засвоювати знання і набувати професійних навичок та вмінь на основі діяльності в умовах, наближених до повсякденної практики; формувати навички вирішення проблем і прийняття зважених рішень; активізувати мислення, підвищувати відповідальність за прийняті рішення [19, с. 65].

Свою чергою метод ситуаційного навчання охоплює кейс-стаді (case-study), метод кейсів, метод інциденту. Цей метод має важливе значення у тих випадках, коли неможливо дати однозначної відповіді на поставлене запитання. Він допомагає змістити акцент у навчанні з опанування готових знань на їх вироблення під час обговорення проблем. Саме тому він є досить ефективним в аспекті набуття як нових знань, так і навичок професійної діяльності [19, с. 67].

Кейс-метод допомагає вчити майбутніх фахівців розв'язувати унікальні та нестандартні ситуації професійної діяльності. «Центр уваги при застосуванні кейс-методу зміщується з процесу передавання управлінських концепцій та знань на розвиток навичок аналізу і прийняття рішення» [19, с. 67–68]. Сутнісними елементами кейсу є проблема, конфлікт, роль, подія, діяльність, які є явищами, призначення яких полягає у прихованні сутності проблеми для створення труднощів на шляху аналізу кейсу [19, с. 69].

О. Сидоренко і В. Чуба вважають, що типовий кейс (анг. case – портфель, футляр) – це «розповідь про реальну управлінську проблему чи ситуацію, що може виникнути у керівника,... і, як правило, вимагає прийняття управлінського рішення [133, с. 35–36]. «Кейс, що вимагає прийняття управлінського рішення, відтворює ситуацію, за якої керівник змушений прийняти конкретне обґрунтоване рішення, маючи чітко окреслені обставини.

Обговорюючи такий кейс, викладач, як правило, має домогтися того, щоб студенти поставили себе на місце героя» [133, с. 131].

О. Сидоренко і В. Чуба вказують на важливість використання ситуаційної вправи, що дозволяє зміщувати увагу з процесу передачі знань на розвиток аналізу і прийняття рішення [133, с. 37]. «Ситуаційна вправа – це опис реальної ситуації, що містить проблему. Проблема, яка міститься в ситуаційній вправі, вимагає зібрання даних, установлення точного діагнозу і/або формування прогнозу та вибору «найкращого» рішення з огляду на прийняті критерії оцінки» [133, с. 38]. Зокрема, «ситуаційні вправи, спрямовані на вироблення навичок прийняття рішень – це вид ситуаційних вправ, побудованих на реальній дилемі, яка розглядається з точки зору особи чи організації, котра повинна прийняти рішення, пов'язане з цією дилемою. Ситуаційні вправи складаються у такий спосіб, щоб їх вирішення не було очевидним. Це дає змогу студентам формулювати власні аргументи «за» і «проти» того чи іншого рішення. Незважаючи на свою простоту, сила ситуаційних вправ на прийняття рішення полягає в тому, що вони спонукають студентів поглянути на дилему зсередини, із позиції особи, що приймає рішення, а не просто бути у ролі судді чи критикувати чийсь рішення» [133, с. 42]. «Ситуаційні вправи на прийняття рішення допомагають студентам досягти високого рівня навчальних результатів, таких як критичне мислення, навички вирішення проблем і прийняття важливих рішень» [133, с. 43].

Зазначені завдання мають великий потенціал щодо формування у майбутніх офіцерів навичок оцінки ситуації, вироблення власного погляду на стан справ, загалом умінь приймати рішення.

Далі необхідно вказати на важливість *застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок*, що є наступною педагогічною умовою формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. На значення комунікативних умінь як важливого засобу управлінського впливу вказував ще

Сократ (*Socrates*): «Хіба мистецтво красномовства не є якимось умінням впливати на людські душі за допомогою промов не лише в судах або на інших громадських зібраннях, але й у приватному житті? Воно одне й те ж, чи йдеться про справи великої ваги, чи мало важливі» [113, с. 317].

Сучасні дослідники також є одностайними щодо важливості комунікативних умінь для лідера. До прикладу, П. Друкер (*P. Drucker*) звертає увагу на важливість налагодження необхідних каналів комунікації в організації: «Керівники в організаціях мають добрі стосунки з людьми не тому, що в них «талант до спілкування». Вони мають добрі стосунки з людьми, бо сфокусовані на тому, щоб зробити внесок у спільну справу через свою роботу і взаємини з іншими. У результаті їхні стосунки з людьми стають продуктивними» [38, с. 121].

Поділяє цю думку і С. Мак-Клатчі (*S. McClatchy*), який зазначає, що вміння спілкуватись є важливою характеристикою лідера, оскільки все, що говорить або робить керівник, впливає на здатність підлеглих виконувати роботу якісніше і швидше. Дослідник також зазначає, що опанування вміння ефективного спілкування залежить від здатності слухати і відчувати – поглинати інформацію навіть під час розповіді та реагувати. С. Мак-Клатчі (*S. McClatchy*) доводить, що спілкування лідера «повинно бути інтерактивним, створювати справжній зв'язок зі співрозмовником і спонукати до емоційного відгуку» [90, с. 192], оскільки слова лідера і те, як він їх застосовує, є частиною його харизми як керівника... [90, с. 197].

Р. Гандапас також підкреслює, що важливою характеристикою лідера є ораторські навички: «Комунікація – значна, якщо не основна частина життя кожного харизматика, до того ж найпередбачуваніша. Хороший комунікатор – це найчастіше і харизматична особистість. У момент успішної комунікації харизматичного впливу набувають, нехай тимчасово, навіть не найвидатніші лідери» [23, с. 221]. Р. Гандапас підкреслює, що «хороший лідер не може бути поганим оратором. Його харизма конче виявляється в комунікації. І навпаки,

хороший оратор на час виступу отримує владу над аудиторією: змушує її зазнавати певних почуттів, навіть підштовхує до потрібних дій» [23, с. 208].

Цю ж думку можна простежити у Доктрині військового лідерства у Збройних силах України, де визначено, що сутність військового лідерства розкривається через вплив «на особовий склад шляхом чіткого формулювання мети, визначення способів її досягнення та застосування ефективних методів внутрішньої комунікації» [33, с. 11].

Значення внутрішніх комунікацій військового лідера особливо підкреслено і в Пораднику для офіцерів та сержантів. Зокрема, у документі зазначено, що внутрішні комунікації військового лідера покликані, насамперед, належним чином мотивувати особовий склад. Ключовою є думка про те, що вдосконалити діяльність військової частини (підрозділу) можна лише через належне мотивування особового складу та комунікацію з ним. Це зумовлено тим, що належна комунікація надає можливість відмовитись від застарілої практики мотивації, що опиралася на страх покарань, коли «військовий керівник через категоричну оцінку дій підлеглих намагався спонукати їх до уникнення помилок, недоліків у роботі в майбутньому лише за допомогою негативного стимулювання» [16, с. 11]. Належна комунікація дозволяє уникнути цього. Метою внутрішніх комунікацій військового лідера Порадник визначає такі:

- задоволення інформаційних потреб особового складу (зокрема через систематичне командирське (бойове) інформування особового складу);
- доведення цілей і завдань діяльності;
- налагодження двостороннього зв'язку між керівництвом та особовим складом (зокрема з використанням методики «Аналізу проведених дій», результатів роботи груп внутрішніх комунікацій тощо);
- упровадження і дотримання військових традицій;
- відзначення (схвалення) підлеглих;
- забезпечення лідерства військовослужбовців;

– удосконалення процесів та покращення результатів виконання завдань [16, с. 4].

Специфіка професійної діяльності офіцера ДКВС України [111; 112; 122; 129] також засвідчує, що офіцер як лідер повинен уміти налагоджувати комунікацію з колегами, вести їх за собою, переконувати словом. Важливе значення має також лідерська комунікація із засудженими та їхніми родинами (підрозділ 1.2). Сама сутність професійної діяльності офіцера пов'язана з комунікацією, постійним узгодженням зусиль підлеглих для вирішення завдань професійної діяльності. Офіцер ДКВС України повинен не лише віддавати накази, але й передусім переконувати, пояснювати, доводити. Досконале володіння словом є інструментом впливу і переконання, передумовою лідерського авторитету.

Для розвитку комунікативних навичок, на думку дослідників, важливого значення набувають діалогічно-дискусійні технології навчання. Зокрема, діалог (від грецьк. «діалогос» – розмова, бесіда) «становить собою обмін думками і знаходження спільної позиції; це своєрідна форма взаємодії викладача та студентів у навчальному процесі, під час якої відбувається інформаційний обмін, взаємний вплив і формуються, регулюються взаємини» [19, с. 26].

Діалог здійснюється за умови безпосереднього контакту співрозмовників, кожен з яких по чергово то слухає (сприймає), то говорить [19, с. 27]. За допомогою діалогу співрозмовники передають інформацію, відбувається регулювання стосунків, створюється основа для взаєморозуміння як результату діалогічної комунікації, взаєморозкриття, взаємопроникнення, особистісного збагачення [19, с. 27]. Діалог поєднує унікальність і рівність партнерів, відмінність та оригінальність їхніх точок зору, орієнтацію кожного на розуміння й активну інтерпретацію власних поглядів, взаємодоповнення позицій, співвідношення яких і є метою діалогу; найбільш повно забезпечує комунікативну взаємодію [19, с. 32].

Діалогічне навчання передбачає спільну комунікативну діяльність викладачів і курсантів, що допомагає досягти взаєморозуміння. Під час

діалогічної взаємодії відбувається обмін думками, ідеями, судженнями, а також досягається узгодженість поглядів та дій. Діалогічні методи навчання допомагають розвивати організаторські, перцептивні, прогностичні лідерські вміння.

Щодо розвитку комунікативного потенціалу лідера засобами дискусії П. Друкер (*P. Drucker*) зазначає: «Розуміння, що складає основу правильного рішення, виростає із зіткнень і конфліктів між відмінними думками, із серйозного обміркування протилежних варіантів» [38, с. 232]. Учений вважає, що «дискусія й ефективність – це взаємопов'язані речі, оскільки рішення – це судження, це вибір між варіантами» [38, с. 231]. П. Друкер (*P. Drucker*) доводить, що «рішення, які доводиться приймати керівникам, не варто приймати шляхом гучного схвалення. Такі рішення будуть хорошими, лише якщо ґрунтуватимуться на зіткненні протилежних поглядів, діалозі між різними точками зору, виборі між різними судженнями. Перше правило прийняття рішень: приймати рішення потрібно лише тоді, коли є незгода» [38, с. 238]. На думку вченого, «саме незгода допомагає вибрати правильний варіант з-поміж правдоподібних версій, а також оформити цей правильний варіант у хороше рішення» [38, с. 244].

Цю думку підтримує також С. Сінек (*S. Sinek*). Він зазначає: «Позитивне підкріплення є надзвичайно цінним у будь-якій діяльності... Однак ми навряд чи чого навчимося, коли все йде як по маслу і ми отримуємо хороші результати. Справжнє навчання відбувається тоді, коли щось йде не так або якщо наламаємо дров. Усе, чого ми повинні прагнути, – це збалансований зворотний зв'язок» [135, с. 398].

Загалом дискусійні методи (від латин. *discussion* – розгляд), тобто широке публічне обговорення якогось спірного питання, як зазначає Н. Волкова, необхідні для «рівноправної, зацікавленої й активної участі у навчальному процесі майбутніх фахівців в аналізі теоретичних положень, вірогідних рішень, їх правильності та обґрунтованості» [19, с. 40]. Дискусія допомагає формувати у майбутніх фахівців «уміння стисло і точно викладати свої думки під час

виступів, активно відстоювати свої погляди, аргументовано заперечувати, спростовувати хибну позицію опонента, а також забезпечує творче співробітництво» [19, с. 40].

Отже, з огляду на важливість комунікативних умінь для діяльності офіцера-лідера, для формування у майбутніх офіцерів ДКВС України лідерської компетентності важливе значення має застосування інтерактивних, насамперед діалогічно-дискусійних, технологій. Ці методи допоможуть відпрацювати у курсантів уміння висловлювати і відстоювати свої думки, аргументувати свою позицію, слухати інших, вчитися говорити виважено, послідовно, чітко та виразно здійснювати лідерську комунікацію.

Наступна педагогічна умова стосується *розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької діяльності*. Важливість цієї умови зумовлено тим, що дослідницька робота дає великі можливості для вияву самостійності й ініціативи курсантів, для розвитку вміння приймати рішення та вирішувати проблеми. На необхідності задіяння резервів дослідницької роботи свого часу вказували ще відомі педагоги минулого, зокрема Дж. Дьюї (*D. Dewey*) [39], Я.-А. Коменський [171], М. Монтессорі (*M. Montessori*) [191], В. Сухомлинський [140] та ін. Так, Я.-А. Коменський ще 1657 року в праці «Велика дидактика» доводив важливість дослідження предметів та явищ. Він вважав, що міцність знань залежить від особистого спостереження і чуттєвого доведення [171]. Своєю чергою В. Сухомлинський звертав увагу на зв'язок між міцністю знань та самостійністю учнів, на небезпеку того, що знання даються в готовому вигляді, коли основним видом навчальної діяльності є лише заучування: «Запобігання цій небезпеці – у добуванні знань. Навчання стає працею за тієї умови, коли учень самостійно добуває знання. Це необхідно не лише для міцності знань. Самостійне добування знань породжує зрілість думки...» [140, с. 89].

Дослідницька робота допомагає організовувати процес навчання не через пасивне засвоєння знання, а як активний пошук самих курсантів. Особливо важливе значення вона має з огляду на розвиток у курсантів ініціативності,

самостійності та відповідальності. Специфіка використання дослідницького методу у вищій освіті, як вважають В. Галузяк, М. Сметанський, В. Шахов, передбачає таку організацію пошукової, творчої діяльності курсантів, що спрямована на вирішення нових для них проблем [109, с. 160–161]. Важливими етапами такої роботи є з'ясування проблеми, обґрунтування гіпотези щодо її вирішення, їх перевірка, пошук рішення й аналіз результатів. Учені для організації дослідницької роботи курсантів пропонують спеціально розробляти відповідні завдання, які повинні:

- бути комплексними, з достатнім обсягом, що унеможливило б несамотійне виконання;

- викликати інтерес, пошукову активність;

- охоплювати максимальну кількість тем навчальної дисципліни, стосуватися важливих проблем професійної діяльності;

- передбачати складання самими курсантами алгоритмів вирішення, забезпечувати зв'язок із практичним упровадженням творчих ідей (графічною, схематичною фіксацією результатів тощо) [158].

У системі завдань має бути багато таких, що передбачали б конструювання та вирішення самими курсантами окремих ситуацій із професійної діяльності. Для розв'язання таких проблемних ситуацій курсанти повинні обмінюватися своїми думками і спостереженнями, співвідносити свої погляди й оцінки відповідно до професійних вимог із точкою зору інших курсантів, удосконалювати організаторські здібності, уміння керувати підлеглими.

Щодо системи завдань безпосередньо з проблематики лідерства важливо, щоб вони:

- за тематикою були тісно пов'язані з професійною сферою та проблематикою лідерства;

- сприяли опануванню курсантами професійних знань, умінь та навичок лідерської поведінки;

- формували лідерське професійне мислення;

- тренували психічну врівноваженість, насамперед належний рівень регуляції і саморегуляції поведінки;
- удосконалювали організаторські та лідерські здібності;
- розвивали потребу в самовдосконаленні як лідера.

Окремо слід вказати на відповідне керівництво дослідницькою роботою курсантів. Завдання викладача – надати їм свободу дій та одночасно мотивувати їх і підтримувати самостійний дослідницький творчий пошук. Це має бути експліцитне навчання, що забезпечує структуроване навчальне середовище та дає стимули до активної роботи під керівництвом викладача. Викладач має бути не суворим наглядачем, а ситуативним наставником, який пропонує до розгляду важливі проблемні завдання.

Навчальні дослідницькі завдання є важливим педагогічним засобом формування в курсантів лідерської компетентності. Їх виконання повинно наближатися до повсякденної діяльності офіцера ДКВС України: засвоєння (накопичення) знань, опанування методів і прийомів їх здобування та застосування. З огляду на це дослідницькі завдання можна вважати дієвим засобом формування в курсантів таких лідерських якостей, як працьовитість, наполегливість, воля, рішучість, сила характеру і цілеспрямованість.

Отже, для формування в майбутніх офіцерів ДКВС України лідерської компетентності важливо розкрити їхній лідерський потенціал засобами навчальної дослідницької діяльності. Для цього необхідно належним чином підібрати відповідні завдання, які б мали відповідний рівень труднощів та професійної спрямованості, урахували необхідність вияву лідерського потенціалу, підвищували пізнавальний інтерес курсантів до проблематики лідерства. Виконання навчальних дослідницьких завдань допоможе вчити курсантів вирішувати проблемні завдання професійного характеру, організовувати самостійне здобуття знань, підвищувати готовність долати труднощі.

Більш виразно визначити специфіку формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України допомагає метод

моделювання. Моделювання як метод [148, с. 35] передбачає створення відповідної моделі – схематично поданої і матеріально вираженої системи, яка адекватно відображає предмет дослідження. Ця модель є структурною, оскільки її побудовано з урахуванням структури лідерської компетентності, а також функціональною, оскільки вона відображає основні етапи формування цієї компетентності [56, с. 94].

Структурно-функціональна модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки складається з трьох частин: концептуальної, технологічної й оцінювальної.

Концептуальна частина враховує замовлення суспільства на підготовку офіцерів ДКВС України, найважливіші завдання, підходи та принципи формування лідерської компетентності.

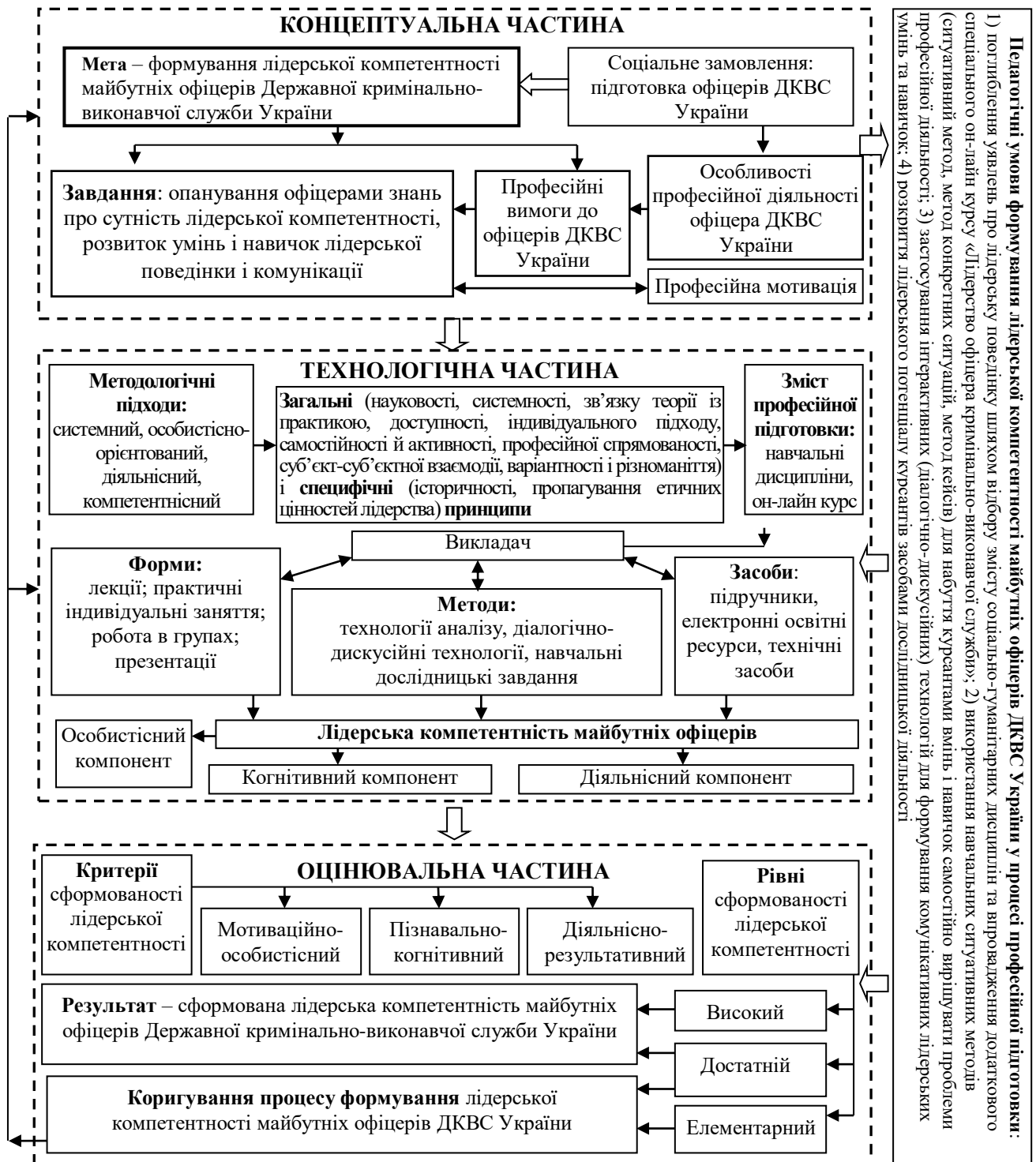
Технологічна частина стосується об'єкта та суб'єкта навчання, етапів формування лідерської компетентності; усіх елементів дидактичного процесу, тобто методів, форм і засобів роботи. У цій частині також взято до уваги засоби (навчальні посібники, методичні рекомендації, електронні освітні ресурси, ресурси мережі Інтернет, засоби інформаційних комп'ютерних технологій), методи (технології ситуативного навчання, діалогічно-дискусійні технології, навчально-дослідницькі завдання, самостійна робота), форми (лекції, індивідуальні та групові заняття, дослідницька робота, презентації) навчання.

Оцінювальна частина містить прогнозований результат, критерії та показники сформованості лідерської компетентності.

Структурно-функціональну модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки подано на рисунку 3.1.

Отже, для формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України необхідно впровадити такі педагогічні умови:

1) поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»;



Педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі професійної підготовки:
 1) поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»; 2) використання навчальних ситуаційних методів (ситуаційний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмій і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності; 3) застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь і навичок; 4) розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької діяльності

Рисунок 3.1 – Структурно-функціональна модель формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки

2) використання навчальних ситуативних методів (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності;

3) застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок;

4) розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької діяльності.

Для системної організації роботи щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України важливе значення має використання структурно-функціональної моделі, що охоплює концептуальну, технологічну та оцінювальну частини.

3.2 Зміст та методика організації дослідного експерименту

Для перевірки результативності педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки відповідно до завдань дослідження було організовано формувальний етап експерименту. Під час експерименту було передбачено вирішити такі завдання:

– розробити програму експериментального дослідження та методику впровадження педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки;

– діагностувати стан сформованості лідерської компетентності у курсантів;

– перевірити структурно-функціональну модель і педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки;

– здійснити порівняльний аналіз результатів експерименту, стану сформованості лідерської компетентності в курсантів контрольної та експериментальної груп;

– розробити методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

Формувальний етап педагогічного експерименту було організовано з вересня 2020 до червня 2022 року на базі Академії Державної пенітенціарної служби України (із 2023 року – Пенітенціарна академія України). Учасниками експерименту стали 132 курсанти 1-го (потім 2-го) курсу, що навчалися за напрямами підготовки «Право», «Правоохоронна діяльність», «Психологія». До експерименту також було залучено 12 науково-педагогічних працівників (професорів, доцентів, старших викладачів і викладачів) кафедри педагогіки і гуманітарних дисциплін та кафедри психології.

Насамперед, за результатами діагностичних процедур, апробованих під час констатувального етапу, було визначено стан сформованості в курсантів лідерської компетентності та здійснено розподіл їх на контрольну групу (далі – КГ) у складі 65 курсантів та експериментальну групу (далі – ЕГ) чисельністю 67 курсантів. Результати вхідного контролю подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати розподілу курсантів за рівнями сформованості лідерської компетентності на початку формувального етапу педагогічного експерименту (вхідний контроль), $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Критерії	Групи	Високий		Достатній		Елементарний	
		к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%
Мотиваційно-особистісний	КГ	5	7,69	10	15,39	50	76,92
	ЕГ	6	8,95	10	14,93	51	76,12
Пізнавально-когнітивний	КГ	5	7,69	9	13,84	51	78,47
	ЕГ	5	7,46	10	14,93	52	77,61
Діяльнісно-результативний	КГ	7	10,77	9	13,84	49	75,39
	ЕГ	5	7,46	7	10,45	55	82,09
Середнє значення	КГ	6	9,24	9	13,84	50	76,92
	ЕГ	5	7,46	9	13,43	53	79,11

Дані таблиці 3.2 засвідчують, що курсанти мають переважно елементарний і достатній рівні сформованості лідерської компетентності. Для

перевірки розподілів використано критерій Пірсона, що допомагає об'єктивно оцінити статичну схожість емпіричних розподілів із теоретичними. Для цього передбачено визначити відповідність двох порівнюваних розподілів, зокрема порівняти частоти у цих розподілах, розбіжності між ними та ймовірність таких розбіжностей (таблиці 3.3–3.6).

Таблиця 3.3 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за мотиваційно-особистісним критерієм на початку формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	5	5,42	-0,42	0,18	0,033
ЕГ	6	5,58	0,42	0,18	0,032
КГ	10	9,85	0,15	0,02	0,002
ЕГ	10	10,15	-0,15	0,02	0,002
КГ	50	49,73	0,27	0,07	0,001
ЕГ	51	51,27	-0,27	0,07	0,001
Суми	132	132	–	–	0,071

Отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 0,07$, Щоб зробити висновок про статистичну відмінність, необхідно порівняти критичні й емпіричні значення. Критичне значення χ^2 при $\nu = 2$ за рівнем значущості $p \geq 0,05$ дорівнює 5,991, $p \geq 0,01$ – 9,21. Відмінності між двома розподілами можна вважати достовірними, якщо $\chi^2_{\text{емп}}$ досягає або перевищує $\chi^2_{0,05}$, і тим більш достовірними, якщо $\chi^2_{\text{емп}}$ досягає або перевищує $\chi^2_{0,01}$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} = 0,07$ не перевищує $\chi^2_{0,05}$ та $\chi^2_{0,01}$, то за мотиваційно-особистісним критерієм сформованості лідерської компетентності курсантів на початку формувального етапу експерименту результати не є статистично достовірними.

Таблиця 3.4 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за пізнавально-когнітивним критерієм на початку формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	5	5,91	0,09	0,01	0,002
ЕГ	5	5,91	-0,09	0,01	0,002
КГ	9	9,36	-0,36	0,13	0,014
ЕГ	10	9,64	0,36	0,13	0,013
КГ	51	50,45	0,27	0,07	0,001
ЕГ	52	50,73	-0,27	0,07	0,001
Суми	132	132	–	–	0,033

Отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 0,03$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} = 0,03$ не перевищує $\chi^2_{0,05}$ і $\chi^2_{0,01}$, то за пізнавально-когнітивним критерієм сформованості лідерської компетентності курсантів на початку формувального етапу експерименту результати не є статистично достовірними.

Таблиця 3.5 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за діяльнісно-результативним критерієм наприкінці формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	7	5,91	1,09	1,19	0,201
ЕГ	5	6,09	-1,09	1,19	0,195
КГ	9	7,88	1,12	1,25	0,159
ЕГ	7	8,12	-1,12	1,25	0,154
КГ	49	51,21	-2,21	4,88	0,095
ЕГ	55	52,79	2,21	4,88	0,092
Суми	132	132	–	–	0,896

Отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 0,90$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} = 0,90$ не перевищує $\chi^2_{0,05}$ та $\chi^2_{0,01}$, то за діяльнісно-результативним критерієм сформованості лідерської компетентності курсантів на початку формувального етапу експерименту результати не є статистично достовірними.

Таблиця 3.6 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за середніми значеннями критеріїв на початку формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	6	5,42	0,58	0,34	0,063
ЕГ	5	5,58	-0,58	0,34	0,061
КГ	9	8,86	0,14	0,02	0,002
ЕГ	9	9,14	-0,14	0,02	0,002
КГ	50	50,72	-0,72	0,52	0,01
ЕГ	53	52,28	0,72	0,52	0,01
Суми	132	132	–	–	0,148

Отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 0,15$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} = 0,15$ не перевищує $\chi^2_{0,05}$ та $\chi^2_{0,01}$, то за середніми значеннями критеріїв сформованості лідерської компетентності курсантів на початку формувального етапу експерименту результати не є статистично достовірними.

Отже, порівняння даних за допомогою методів математичної статистики на початку формувального етапу експерименту підтвердило, що всі дані щодо сформованості лідерської компетентності у курсантів КГ та ЕГ не мають достовірних розходжень, ці групи за рівнем сформованості лідерської компетентності є однорідними.

Перед початком формувального етапу педагогічного експерименту було організовано консультації з викладачами щодо специфіки формування лідерської компетентності. Ми також розробили необхідне навчально-матеріальне забезпечення. Йдеться про матеріали для аудиторної та самостійної роботи курсантів із навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» тощо.

В ЕГ навчання курсантів було організовано відповідно до розроблених педагогічних умов і структурно-функціональної моделі формування лідерської компетентності. У КГ викладачі не звертали належної уваги на формування в курсантів лідерської компетентності. Відповідно до визначення Д. Стеченко та О. Чмир [138, с. 111], методику формування лідерської компетентності ми розглядаємо як *систему педагогічних заходів, методів і форм роботи, послідовність дій з метою впливу на майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України і формування в них лідерської компетентності.*

Перший напрям роботи під час формувального етапу експерименту передбачав упровадження першої педагогічної умови – *поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби».* Для цього було передбачено спеціальне конструювання та відбір навчального матеріалу, насамперед, із навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» тощо. Зокрема, теми з навчальної дисципліни «Історія України» було

доповнено питаннями про значення лідерів в історії. Під час вивчення теми № 1 ««Історія України» як навчальна дисципліна» ми звертали увагу на такі питання, як значення особистості в історії, основні підходи до розгляду проблеми особистості та її ролі в історичному процесі, значення вивчення навчальної дисципліни «Історія України» для розгляду проблематики лідерства, історія України як історія українських військових еліт.

Своєю чергою тема № 2 «Давньокіївська держава» стосувались таких питань, як «Лідерські якості князів Ігоря, Ольги, Святослава», «Князь Володимир та запровадження християнства на Русі», «Харизма князя Володимира», «Формування типу лицаря-войовника», «Духовні провідники нації (Нестор, Клим Смолятич, Іларіон, Антоній та Феодосій Печерські)». Ми звертали увагу також на такі аспекти: «Боротьба з монголо-татарами: відданість, героїзм, самопожертва, самопожертва заради свого народу та Вітчизни», «Романовичі та боротьба проти іноземних загарбників», «Героїчні постаті князів, героїв національно-визвольної боротьби, для яких державність України завжди була найвищим життєвим сенсом («Галицько-Волинська держава»)), «Становлення української еліти. Князі Острозькі», «Українське козацтво як нова еліта», «Гетьман Петро Сагайдачний як військовий лідер», «Кодекс лицарських звичаїв: готовність боротися до загину за волю, віру, честь і славу України; нехтування небезпекою, коли це стосується життя друзів, побратимів, України», «Героїзм, подвижництво в праці та бою» («Українські землі в складі Литви і Польщі (II половина XIV – I половина XVII ст.)»).

Особливо велике значення мало вивчення героїв України ХХ ст. Зокрема, під час вивчення теми «Україна у I половині ХХ ст.» ми звертали увагу на такі питання: «Утворення Центральної Ради, її лідери», «Українізація армії», «Визначні українські полководці П. Болбочан, О. Натієв, О. Греков, О. Лігнау, О. Осецький, В. Тютюнник, В. Сальський, М. Омелянович-Павленко та ін.», «Діяльність полковника П. Болбочана», «Подвиг української молоді під Крутами», «Гетьман П. Скоропадський як офіцер і патріот», «Вільгельм Габсбург (Вишиваний) і Українські Січові Стрільці», «Холодноярська

республіка», «Ю. Горліс-Горський. Тема героїчної самопосягати: «Свобода або смерть»» (додаток Б.1).

Вивчення проблематики лідерства в такому аспекті дозволило формувати у курсантів розуміння і значення лідерської поведінки, розвивати їхні лідерські якості. Ми також звертали увагу на необхідність формування власної думки курсантів щодо цих питань, сприйняття ними цінностей героя-лідера й офіцера-лідера. Такий масив знань є необхідним для розуміння сучасних воєнних подій, значення діяльності офіцера-лідера для ДКВС України та загалом для сектору безпеки й оборони.

Щодо навчальної дисципліни «Українська мова (за професійним спрямуванням)», то ми доповнили її питаннями, які стосувалися специфіки власне лідерської комунікації. Йдеться про такі питання, як навички спілкування ефективних лідерів, основні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій, довіра та взаємоповага як основа міцних стосунків, управління в'язницею як управління людьми, сильне лідерство і створення ефективних систем безпеки, стосунки між персоналом та засудженими, лідер і послідовники у комунікації, двостороннє спілкування. Особливого значення ми надавали вивченню передумов ефективного спілкування в команді, створення інтерактивного середовища, де заохочується відкрите спілкування; вимог до мовлення лідера, переваг успішного спілкування. Ми акцентували увагу на тому, що ключовими елементами взаємин, які дозволяють ефективно працювати в команді, мають бути чесність (єдність без брехні та перебільшень), відкритість (наявність бажання ділитись інформацією та сприймати її), послідовність (передбачуваність у поведінці та відповідях) [89, с. 70].

Курсанти з'ясовували найважливіші аспекти управління взаєминами між персоналом та ув'язненими, вивчали, як відбувається обмін інформацією вертикально і горизонтально, чому потрібна співпраця між керівниками, чому переконання є найкращою тактикою для підтримки ініціатив, як потрібно обговорювати спільні результати, як адаптувати способи спілкування до

аудиторії та контексту, як налагоджувати регулярне і відкрите спілкування з персоналом, ув'язненими та іншими зацікавленими сторонами, як досягати розуміння і поваги до поглядів усіх зацікавлених сторін, як організовувати регулярний та детальний обмін ідеями з керівництвом тощо [89, с. 93].

У такий спосіб ми розширювали обізнаність курсантів про лідерство, розуміння його сутності і значення у діяльності ДКВС України. Знання про лідерство ставали стимулом до розвитку лідерського потенціалу, розширювали, збагачували й урізноманітнювали досвід лідерської поведінки курсантів.

Окрім відповідного підбору навчального матеріалу з курсантами ЕГ ми провели спеціальний он-лайн курс «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» (додаток Б.2). Його вивчення дозволило формувати в курсантів знання про лідерство, його історію, специфіку вияву в ДКВС України, практику формування лідерської компетентності. Он-лайн курс допоміг надати курсантам системні знання про історію і практику лідерства, ознайомити з найважливішими характеристиками лідера, із специфічними прийомами управління, інструментами лідерства, розвивати їх лідерський потенціал.

Важливе значення мало вивчення курсантами ролі лідера та бачення ним місії установи виконання покарань, прийняття довгострокової мети, шляхів і методів загального керівництва для досягнення її місії та вимірювання успіху. Курсанти з'ясували, що лідер повинен роз'яснювати суть діяльності організації шляхом створення, упровадження і підтримки бачення та місії в'язниці, формування консенсусу за участю персоналу і зацікавлених сторін. Йдеться про стратегічне планування, прогнозування, оцінювання, визначення необхідних орієнтирів, далекоглядність та готовність прийняти різні точки зору для досягнення консенсусу [197, с. 26].

Ми звертали увагу на різницю між баченням і місією. Бачення – це узагальнене твердження про поточну та майбутню мету діяльності організації. Бачення – глибший рівень мотивації, ніж місія. Бачення описує, що організація прагне зробити чи в якому напрямку рухається. Воно проектує ідеальне майбутнє. Місія – це твердження, що визначає основну мету організації. Місія

описує засоби досягнення бачення, зокрема вказує, як саме організація має досягти цілі. Курсанти з'ясовували, що керівники-лідери повинні поміркувати про те, як сформулювати місію та цінності, що спрямовуватимуть роботу в'язниці. Вселити в працівникові відчуття бачення чи переконання того, що його робота є цінною, – складне завдання для тих, хто відповідає за керування пенітенціарною системою. Такого результату не досягнути безсистемно, і він не прийде випадково. Курсанти доводили, що цього можна добитися лише тоді, коли є зрозуміла стратегія, в основі якої – поняття про те, що персонал, який усі цінують, – ключ до ефективної тюремної системи [89, с. 19].

Для нас важливою була позиція Дж. Макгакіна (*J. McGuckin*) про те, що «зміни у в'язниці потребують ефективного лідерства» [89, с. 42]. Курсанти з'ясовували, що бачення та місія – керування змінами, оскільки належне управління в'язницями є динамічним. Ефективне лідерство також полягає в керуванні змінами, що перетворюють в'язницю та покращують її роботу [89, с. 20]. Саме тому пенітенціарні системи з найкращим управлінням зазвичай мають чітке розуміння своїх цілей, завдань і цінностей. Вирішальну роль у цьому відіграє належна система зв'язку, що забезпечує і вертикальну, і горизонтальну взаємодію. Персонал на всіх рівнях має знати місію та цінності організації і дотримуватися їх. Працівникам в'язниць належить розуміти політичні рішення як центрального, так і місцевого керівництва. Крім того, персонал повинен знати, що його почують та вислухають, якщо він захоче зробити свій внесок в ідеологію і розвиток організації [89, с. 100].

У результаті вивчення спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» курсанти зрозуміли сутність, функції та структуру лідерської компетентності офіцера ДКВС України; особливості лідерства в установах виконання покарань; основні цінності, категорії і принципи лідерства; основні складові лідерської компетентності офіцера. Важливе значення мало вивчення вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України, а також правил налагодження міжособистісних відносин у пенітенціарній системі, способів

вирішення моральних колізій із колегами та ув'язненими, передумов ефективного лідерського впливу в організації, основних етапів формування команди.

Викладачі звертали увагу на те, щоб курсанти навчилися використовувати знання про лідерство у повсякденному житті і професійній діяльності; оцінювали факти й явища професійної діяльності у контексті практики лідерства; розуміли взаємозв'язок лідерської компетентності з іншими чинниками служби; опанували методiku визначення лідерської компетентності; навчилися оцінювати практику лідерства у пенітенціарній системі та визначати його зовнішні вияви. Важливо було також те, щоб майбутні офіцери постійно підвищували рівень сформованості своєї лідерської компетентності, здійснювали аналіз ситуативних чинників, що зумовлюють вибір ефективного стилю лідерства в установах виконання покарань; навчилися вибирати ефективні методи і прийоми управлінського впливу та лідерської комунікації, аналізувати мотиви і вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації як лідер.

Отже, відповідно до першої умови формування у майбутніх офіцерів ДКВС України лідерської компетентності ми під час викладання навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» тощо поглибили уявлення курсантів про лідерську поведінку офіцера ДКВС України. Курсанти з'ясували сутність і значення лідерства в історичному аспекті, значення лідерства у діяльності ДКВС України. Своєю чергою впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» допомогло розширити обізнаність курсантів про засоби формального і неформального лідерства у діяльності офіцера ДКВС України, налагодження лідерської комунікації, ґрунтовніше ознайомити їх із питаннями щодо цілей, засобів, способів та результатів діяльності лідера, сформувати в них уміння визначатися зі стилем управління підлеглими, налагоджувати необхідні відносини з колегами та ув'язненими.

Відповідно до наступної педагогічної умови під час педагогічного експерименту ми широко використовували навчальні ситуативні методи (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності. Зокрема, ми пропонували курсантам ситуації, коли вони повинні були врахувати, що «в установі виконання покарань А. звільнилася посада начальника відділу кадрів у зв'язку з виходом на пенсію співробітника, який обіймав цю посаду. Начальник установи А. приймає рішення оголосити конкурс на заміщення вакантної посади. Організацію цього заходу він доручив заступникові» (додаток Б.3). Ми пропонували курсантам визначити етапи контролю за виконанням цього заходу. Під час аналізу учасники знаходили відповіді на три ключові запитання: 1. Чого потрібно було досягти? 2. Що насправді нам вдалося? (Що не вдалося? Чому?) 3. Що треба зробити, щоб змінити ситуацію на краще? Виконуючи такі завдання, курсанти вчилися здійснювати операційні дії (планування, підготовка, виконання, оцінювання) і вдосконалення (вивчення, розвиток, упровадження), а також безпосередній вплив (комунікація, прийняття рішень, мотивування).

Важливе значення мав метод ситуаційної справи чи завдання, що передбачав опис повсякденної ситуації професійної діяльності. До прикладу, це міг бути такий випадок: «Один із Ваших підлеглих поводить себе так, як Ви вважаєте невідповідним. Він приходить на роботу/зустрічі із запахом алкоголю, відпускає етнічні, гендерні та сексуальні жарти і принижує людей, які працюють із ним. Він сміється та/або відкидає свою поведінку, кажучи: «Я саме такий». Наскільки Вам відомо, офіційних скарг на нього не надходило. Що Ви зробите?». Для успішного проведення аналізу викладачі звертали увагу на те, щоб курсант визначив зв'язок між діями керівника та результатами спільної діяльності підрозділу. Під час аналізу загальнообов'язковою була вимога щодо уникнення критики, приниження людей, порівняння дій одного курсанта з іншим, осуду, монологічності чи «призначення крайніх». Основною метою обговорень ми вважали не пошук винних, а покращення якості розбору дій,

шляхів удосконалення діяльності підрозділу. Подібні обговорення допомагали краще засвоювати знання та набувати професійних навичок і вмінь в умовах, наближених до повсякденної практики, формувати навички вирішення проблем та прийняття зважених рішень; активізувати мислення, підвищувати відповідальність за прийняті рішення.

У подібних ситуативних вправах ми викладали події кількома способами, зокрема проблемним (в основу вправи покладено одну чи кілька реальних проблем, які стосуються суттєвих інтересів учасників ситуаційної вправи, що потребують рішення), конфліктним (гострота проблеми виливається у конфлікт між діючими особами або внутрішній конфлікт головного героя), рольовим (у ситуації, що розгортається, герої виконують певні ролі), подієвим (вправа є сукупністю подій) або часовим (вправа є процесом, що розгортається в часі) способом [133, с. 51]. Викладачі використовували декілька варіантів розгортання подій: «Проблема – конфлікт – подія», «Конфлікт – проблема – подія», «Діяльність – проблема – конфлікт» або «Подія – конфлікт – проблема» [133, с. 52]. Під час експериментального навчання ми намагалися, щоб кожна ситуаційна вправа мала цікаву фабулу, історію, напружений, неоднозначний конфлікт професійного характеру, складну проблему, а також передбачала багатоваріантність дії та рішень, наявність ризику, давала можливість для набуття необхідного досвіду (концентрується у змісті), була стислою, але разом із тим інформативною і багатоплановою [133, с. 109].

Використання подібних ситуаційних вправ дозволило зміщувати увагу з процесу передачі знань на розвиток у курсантів умінь аналізувати та приймати рішення. Запропоновані дилеми курсанти вчилися розглядати з точки зору особи чи організації, яка повинна прийняти рішення, пов'язане з цією дилемою. Ми склали ситуаційні вправи у такий спосіб, щоб їх вирішення не було очевидним. Завдяки цьому курсанти могли формулювати власні аргументи «за» і «проти» того чи іншого рішення. Незважаючи на свою простоту, сила ситуаційних вправ на прийняття рішення полягала в тому, що вони спонукали курсантів «поглянути на дилему зсередини, із позиції особи, що приймає

рішення, а не просто виступати у ролі судді чи критикувати чийсь рішення» [133, с. 42].

Окрім аналізу конкретних ситуацій і ситуативних вправ великого значення ми також надавали методу кейсів та методу інцидентів. Ці методи було використано щодо випадків, коли не можна було дати однозначної відповіді на поставлене запитання. Вони допомогли змістити акцент у навчанні з опанування готових знань до їх вироблення під час обговорення проблем. Опис цієї ситуації одночасно не лише відображав певну практичну проблему, але й актуалізував практичний комплекс знань, які необхідно було засвоїти для її вирішення. Зокрема, ми пропонували курсантам кейси, що містили певну проблему, конфлікт: «Керівник іншого підрозділу/відділу, з яким Вам потрібно тісно співпрацювати, ніколи не береться за вирішення проблем. На свої занепокоєння Ви завжди отримуєте відповідь: «Ви думаєте, що у Вас проблеми у Вашому підрозділі?! Дозвольте розповісти Вам про свої». Тоді Ви чуєте не лише про проблеми на роботі, а й про особисті проблеми. Незалежно від проблеми, Ви ніколи не можете знайти відповідь чи покластися на цю людину. Цей керівник користується підтримкою вищого керівництва, тому ніхто на нього не скаржиться. Вам потрібно отримати результати від цього відділу. Що Ви зробите?» (додаток Б.4).

Значну увагу ми приділяли кейсам, що стосувались ситуацій деструктивної поведінки: «Ви даєте інструкції щодо групової діяльності та комунікативних навичок. Один з учасників голосно каже: «Я не можу повірити, що мені навіть доведеться відвідувати цей тренінг. Я працюю тут 20 років, і ніхто ніколи не був на таких тренінгах та якось служив». Що Ви відповісте?» (див. додаток Б.4). Технологія навчання у цьому випадку передбачала ознайомлення курсантів із текстом кейсу, а далі – організацію обговорення кейсу (дискусію), управління дискусією, оцінювання учасників дискусії та підведення підсумків. Обговорюючи такий кейс, викладачі, як правило, намагалися, щоб курсанти поставили себе на місце героя та визначилися щодо переваг і недоліків різних рішень: від конфронтації до виконання всієї роботи

самому. У такий спосіб курсанти вчилися розв'язувати унікальні і нестандартні ситуації професійної діяльності, відпрацьовували навички аналізу та прийняття рішення, зокрема виробляли і приймали модель конкретних дій, зіставляли й оцінювали переваги та недоліки різних ситуацій, розуміли логіку ситуацій, виробляли моделі вирішення проблем.

Зазначені методи ситуаційного аналізу допомогли набуту курсантам уміння і навички розв'язувати проблемні професійні ситуації. Вони давали можливість створювати належне діяльнісне середовище, за якого курсанти виявляли ініціативність, самостійність, уміння відстоювати свою думку. Загалом ситуативні вправи, метод аналізу конкретних ситуацій, метод кейсів допомагали формувати в майбутніх офіцерів навички оцінки ситуації, вироблення власного погляду на стан справ, загалом умінь приймати рішення. Цей метод допоміг формувати в курсантів такі лідерські якості, як самостійність та ініціативність, готовність діяти у ситуаціях невизначеності, відкритість до змін і гнучкість, завзятість та цілеспрямованість.

Щодо третьої педагогічної умови ми велику увагу звертали на формування в майбутніх офіцерів ДКВС України навичок і вмінь лідерської комунікації. Під час діалогів із навчальних дисциплін «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» ми вели мову про продуктивність відносин з іншими людьми та такі основні вимоги до ефективних людських стосунків, як канали комунікації, командна робота, саморозвиток, розвиток інших людей [38, с. 122–123]. Курсанти обговорювали питання про те, як встановлювати необхідний мінімум каналів комунікації для того, щоб розуміти одне одного і дізнаватися про потреби, цілі сприйняття та способи роботи одне одного [38, с. 127].

Курсанти з'ясували, що опанування вміння ефективного спілкування залежить від здатності слухати і відчувати – поглинати інформацію навіть під час розповіді та реагувати. Важливим також було питання про те, як спонукати людей до дії, як під час спілкування створювати справжній зв'язок зі співрозмовником і спонукати до емоційного відгуку [90, с. 192]. Для нас

важливою була ідея Р. Гандапаса про те, що «хороший лідер не може бути поганим оратором. Його харизма конче виявляється в комунікації. І навпаки, хороший оратор на час виступу отримує владу над аудиторією: змушує її зазнавати певних почуттів, навіть підштовхує до потрібних дій» [23, с. 208]. Курсанти доводили, що створення спільності, єдиного бачення, яке спонукає послідовників разом рухатися до мети, вимагає від харизматика особливих навичок і зусиль, насамперед здатності запалити людей ідеєю та метою [23, с. 225].

Під час вивчення навчальних дисциплін «Пенітенціарна психологія» та «Пенітенціарна педагогіка» темами для обговорення були такі: «Лідер, розуміння бачення і відповідальність», «Лідер і бачення місії в'язниці», «Лідер і взаємодія із зовнішнім середовищем», «Лідер і моделювання найкращих методів контролю», «Ефективні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій», «Ефективні лідери і формування міцних та сприятливих стосунків з персоналом», «Лідер і дотримання етичних норм», «Управління в'язницею як управління людьми», «Лідерство і атмосфера в'язниці» тощо. Щодо налагодження комунікації ми обговорювали такі питання, як «Робота лідера – двостороннє спілкування», «Ключі до ефективного спілкування в команді», «Ефективні команди і навички спілкування», «Лідер та інтерактивне середовище для спілкування», «Вміння слухати як складова лідерської комунікації», «Ключові елементи взаємин, які дозволяють ефективно працювати в команді», «Управління взаєминами – персонал і ув'язнені», «Лідер і обговорення спільних результатів» тощо (додаток Б.5).

Ми також обговорювали з курсантами відмінність між керівництвом і лідерством. Вони з'ясували, що, на відміну від керування, яке передбачає насамперед лише «підтримання справ на тому рівні, на якому вони перебувають зараз...», лідерство – це вдосконалення, розвиток поточного стану речей і перетворення його на кращий» [90, с. 30]. Для нас важливою була думка, що лише та людина, яка покращує поточний стан речей, є лідером. Саме

лідери мають сміливість упроваджувати зміни та нові ідеї заради майбутнього [90, с. 31].

Викладачі разом із курсантами відпрацьовували їх уміння чітко висловлювати свою думку, ураховуючи, що сутність військового лідерства розкривається через вплив «на особовий склад шляхом чіткого формулювання мети, визначення способів її досягнення, застосування ефективних методів внутрішньої комунікації, мотивації до дії під час підготовки і виконання поставлених завдань» [33, с. 11]. Курсанти вчилися робити інформування (для задоволення інформаційних потреб особового складу), чітко доводити цілі та завдання діяльності, налагоджувати двосторонні зв'язки між керівництвом та особовим складом, відзначати (схвалювати) підлеглих [16, с. 4].

Під час таких обговорень викладачі звертали увагу на важливість поваги до іншої думки, забезпечували та заохочували свободу вираження власної думки, правдивість і щирість, відкрите доведення перевіреної та правдивої інформації. Предметом обговорень були також питання про шкідливість розповсюдження чуток чи надання привілеїв, важливість рівноправності членів колективу, можливість у відведений для цього час вільного спілкування з командиром (начальником) з дотриманням вимог субординації та взаємоповаги. Курсанти також з'ясовували, що лідер повинен здійснювати спостереження за поведінкою особового складу під час спілкування для виявлення проблем всередині колективу та їх вирішення, дбати про регулярність внутрішніх комунікацій, їх змістовність, цікавість, відповідність інформаційним потребам особового складу [16, с. 6].

Під час бесід курсанти з'ясовували, що специфіка професійної діяльності офіцера ДКВС України полягає в тому, що він як лідер повинен уміти налагоджувати комунікацію з колегами, вести їх за собою, переконувати словом. Курсанти робили висновок, що офіцер повинен не лише віддавати накази, але й передусім переконувати, пояснювати, доводити, тому досконале володіння словом є інструментом впливу та переконання, передумовою його лідерського авторитету. Загалом діалогічне навчання передбачало спільну

комунікативну діяльність викладачів і курсантів, що допомагало досягти взаєморозуміння. Засобами діалогічної взаємодії викладачі організовували обмін думками, ідеями, судженнями, узгодженість поглядів та дій.

Окрім цього, для розвитку навичок лідерської комунікації ми використовували потенціал дискусійних технологій навчання. Курсанти з'ясовували, що, за П. Друкером (*P. Drucker*), «розуміння, яке складає основу правильного рішення, виростає із зіткнень і конфліктів між відмінними думками, із серйозного обміркування протилежних варіантів» [38, с. 232]. Під час дискусій курсанти вчилися робити судження та визначати переваги і недоліки різних варіантів рішень.

Ми брали до уваги, що часто «рішення, які доводиться приймати керівникам, не варто приймати шляхом гучного схвалення. Такі рішення будуть хорошими, тільки якщо ґрунтуватимуться на зіткненні протилежних поглядів, діалозі між різними точками зору, виборі між різними судженнями» [38, с. 238]. Викладачі переконували курсантів у тому, що «незгода допомагає вибрати правильний варіант з-поміж правдоподібних версій, а також оформити цей правильний варіант у хороше рішення» [38, с. 244].

Зокрема, з навчальної дисципліни «Історія України» викладачі організовували такі дискусії: «Чи може визначна людина змінити хід історії?», «Діяльність великих князів Київських Володимира Великого та Ярослава Мудрого: які їхні лідерські якості?», «За яких обставин князь Данило став королем? Чому історик М. Костомаров називав його «князем-лицарем»?», «Що сформувало особистість Б. Хмельницького: шляхетної людини і воїна?» тощо (додаток Б.6).

Особливого значення ми надавали дискусіям щодо того, кого можна назвати лідером сучасної України, яким має бути український політичний лідер, хто є відомим представником військової еліти, найвідомішим військовим лідером. Власне структура таких завдань відображає можливість групового обміну думками і зіставлення різних точок зору, яке відбувається у формі колективної дискусії. В аналітичній площині таке завдання змушує до

«індивідуального» способу мислення та поглибленого аналізу [133, с. 40]. Виконання таких завдань передбачало також відповідне спрямування пошукової роботи курсантів під час «розплутування клубка» проблем і завдань, що наближалося до структури дослідження.

Курсанти звертали увагу на те, що участь у дискусіях допомагає по-новому подивитися на, здавалось би, усталені речі, розглянути всі основні аспекти важливої проблеми. Вони також зазначали, що дискусії необхідні для саморозвитку ефективного керівника, що є ключовим для розвитку установ виконання покарань. За таких умов керівник «піднімає очі працівників, і ті перестають перейматися проблемами та починають бачити можливості, перестають турбуватися про слабкості і починають використовувати сильні сторони» [38, с. 266]. Курсанти робили висновок, що справжній офіцер-лідер повинен мати такі особистісні характеристики, як уміння ефективно вести дискусію й активно слухати.

Отже, для формування в майбутніх офіцерів ДКВС України навичок лідерської комунікації ми широко використовували діалогічно-дискусійні технології навчання. Під час бесід/діалогів курсанти з'ясовували специфіку лідерської комунікації, відпрацьовували вміння налагоджувати контакт, чітко передавати інформацію, слухати та взаємодіяти, вибирати оптимальні варіанти ефективної комунікації. Засобами дискусійних технологій ми відпрацьовували вміння курсантів формулювати і відстоювати свою думку, слухати опонента чи спростовувати його аргументи. Ці методи навчання допомагали розвивати такі характеристики лідера, як організаторські, перцептивні, прогностичні вміння, уміння саморегуляції.

Наступна педагогічна умова передбачала використання ресурсів дослідницької роботи для розкриття лідерського потенціалу курсантів. Для організації дослідницької роботи ми розробили відповідні завдання, які:

- були комплексними, із достатнім обсягом, що унеможлиблювали несамотійне виконання;
- викликали інтерес, пошукову активність;

– охоплювали максимальну кількість тем навчальної дисципліни, стосувалися важливих проблем професійної діяльності;

– передбачали складання самими курсантами алгоритмів вирішення, забезпечували зв'язок із практичним упровадженням творчих ідей.

Зокрема, із навчальної дисципліни «Історія України» ми пропонували курсантам дослідити такі теми, як «Роль особистості в історії: гіпотези та ідеї», «Володимир Великий і визначення цивілізаційного шляху розвитку України», «Князь Святослав – воїн, лицар, завойовник», «Державотворці Галицько-Волинського князівства», «Гербова традиція в Україні: розбудова міст-лідерів», «Роль і місце князів у ментальності українського Середньовіччя», «Руське боярство-шляхта як панівна еліта XVI–XVII ст.», «Князь Федір Данилович Острозький як учасник Грюнвальдської битви і Гуситських війн», «Князь Костянтин Іванович Острозький: «Руський Сципіон»», «Князь Василь-Костянтин Острозький – захисник православ'я, полководець і засновник Острозької академії» тощо (додаток Б.7).

Викладачі звертали також увагу на представлення курсантами своїх досліджень. Курсанти робили презентації, обґрунтовували результати своєї роботи, відповідали на запитання товаришів. Навчально-дослідницькі завдання стали важливим педагогічним засобом формування в курсантів лідерської компетентності. Їх виконання наближалось до справжнього наукового дослідження: засвоєння (накопичення) знань, опанування методів і прийомів їх здобування та застосування. Курсанти вчилися з'ясовувати проблеми, обґрунтувати гіпотези щодо її вирішення, перевіряти, знаходити рішення й аналізувати результати. З огляду на це дослідницькі завдання стали дієвим засобом формування в курсантів таких лідерських якостей, як працьовитість, наполегливість, воля, рішучість, сила характеру та цілеспрямованість.

Особливе значення мали завдання, що передбачали конструювання і вирішення самими курсантами окремих ситуацій із професійної діяльності. Зокрема, із навчальної дисципліни «Пенітенціарна педагогіка» курсанти доповнювали матеріал теми лекційних занять (робота з конспектом лекції,

рекомендованою навчальною літературою), готували фіксовані виступи, реферати (доповіді) щодо налагодження відносин у колективі, впливу на засуджених тощо (додаток Б.8).

Для виконання таких завдань курсанти обмінювалися своїми думками і спостереженнями, співвідносили свої погляди й оцінки відповідно до професійних вимог із точкою зору інших курсантів, удосконалювали організаторські здібності, уміння керувати підлеглими. Усі завдання за тематикою були тісно пов'язані з професійною сферою, сприяли опануванню курсантами професійних знань, умінь і навичок щодо специфіки управління та лідерства, допомагали формувати професійне мислення, розвивали потребу в самовдосконаленні як лідера.

Зазначені форми навчання стали провідним компонентом занять, що дозволило курсантам усебічно виявити самостійність та індивідуальні схильності, активізувало їхнє прагнення до лідерства. Викладачі намагались надати курсантам свободу дій та одночасно мотивували і підтримували їх самостійний дослідницький творчий пошук. За характером це було експліцитне навчання, що забезпечувало структуроване навчальне середовище та давало стимули до активної роботи під керівництвом викладача. Викладач був не суворим наглядачем, а ситуативним наставником, що пропонував до розгляду важливі проблемні завдання.

Загалом дослідницька робота допомогла організувати процес навчання не через пасивне засвоєння знання, а через активний пошук самих курсантів. За допомогою спеціально підібраних завдань, які мали відповідний рівень труднощів і професійної спрямованості, ми вчили курсантів вирішувати проблемні завдання професійного характеру. Особливо важливе значення дослідницька робота мала з огляду на розвиток у курсантів ініціативності, самостійності та відповідальності, уміння приймати рішення, вирішувати проблеми, долати труднощі.

Отже, проведення експериментального дослідження дозволило системно організувати роботу щодо формування в курсантів лідерської компетентності.

Для цього під час формувального етапу було поглиблено і розширено уявлення курсантів про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби». Викладачі широко використовували навчальні ситуативні методи (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності. Важливе значення мало застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок, а також задіяння ресурсів дослідницької діяльності для розкриття лідерського потенціалу майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України.

3.3 Аналіз результатів формувального експерименту

Для визначення результативності експериментальної роботи з формування в майбутніх офіцерів ДКВС України лідерської компетентності після завершення формувального етапу експерименту було проведено підсумкові вимірювання.

Ми порівняли результати стану сформованості лідерської компетентності у курсантів КГ та ЕГ і визначили результативність педагогічних умов та структурно-функціональної моделі формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. У цей час, після завершення формувального етапу експерименту, було використано ті ж самі діагностичні методики, що і на етапі вхідного контролю, а також деякі нові. Зокрема, для визначення ставлення курсантів до вивчення проблематики лідерства було використано адаптовану методику В. Семиченко (додаток В). Серед курсантів, які оцінили своє ставлення до вивчення навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія»,

«Пенітенціарна педагогіка», де передбачено поглиблене вивчення питань лідерства, а також до спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» на п'ять і чотири бали (з п'яти), тобто вважають їх важливими, в ЕГ виявилось більше на 11,52 % ніж у КГ. Неважливими (2 бали) або абсолютно неважливими (1 бал) їх вважають 16,91 % курсантів ЕГ і 44,61 % курсантів КГ. 79,10 % опитаних ЕГ зазначили, що питання, пов'язані з лідерством, які передбачено було вивчити під час цих дисциплін, виявились для них дуже важливими та потрібними, вони відкрили дуже багато важливих аспектів, необхідних як для професійного, так і для особистого життя. Курсанти вважають, що сфери цих предметів є для них дуже цікавими (у КГ таких відповідно 50,77 %).

За результатами опитування також виявлено, що курсанти ЕГ стали більш мотивованими до вивчення проблематики лідерства. 80,59 % із них почали більше цікавитися проблематикою лідерства. Вони вважають, що ці питання є актуальними для установ виконання покарань, оскільки «допомагають краще керувати змінами», «знаходити відповіді на виклики сучасності», «стосуються питань місії та цінностей пенітенціарної служби». У КГ курсанти, як і раніше, вважають питання лідерства не такими нагальними та важливими. Лише 18,46 % із них зазначили, що офіцер має бути і управлінцем, і лідером, що саме це допоможе йому якнайкраще організувати роботу. Загалом очевидно, що курсанти ЕГ є більш мотивованими ніж курсанти КГ до вивчення проблематики лідерства, розуміють його значення у пенітенціарній системі та намагаються застосовувати набуті знання у повсякденній діяльності.

Суттєві відмінності виявлено і за таким показником сформованості особистісного компонента лідерської компетентності, як «Лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність)». За результатами опитування з'ясовано, що у 22,38 % курсантів ЕГ лідерські якості виражено яскраво: вони набрали від 111 до 140 балів. Своєю чергою у курсантів КГ таких курсантів виявлено лише 10,45 %. У курсантів КГ більше

тих, хто набрав до 80 балів, тобто в них якості лідера виражено недостатньо (46,15 %). Серед ЕГ таких лише 17,91 %.

Далі за результатами методики «Діагностика творчого потенціалу та креативності» (див. додаток А.3) з'ясовано, що більшість курсантів ЕГ вважають за необхідне виявляти своє творче мислення, розвивати його, бути відкритими до нових ідей. Результати опитування засвідчили, що 25,37 % курсантів ЕГ набрали 48 і більше балів, тобто вони мають значний творчий потенціал. Серед курсантів ЕГ значно зменшилась кількість тих, хто не боїться творити та відкривати нове (У КГ таких 13,84 %). Серед курсантів КГ виявлено більше тих (на 11,52 %), хто набрав від 18 до 47 балів. Ці курсанти мають якості, що дозволяють їм творити, але одночасно і страх перед новим чи перед осудом у випадку невдачі.

Що стосується такого показника, як «Самоорганізація, здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності», то за результатами тестового опитування «Чи організована Ви людина?» (див. додаток А.4) серед курсантів ЕГ виявлено 62,69 % тих, хто набрав від 63 до 71 бала. Ці курсанти вважають самоорганізацію важливим аспектом свого життя. Вони намагаються бути організованими не лише за крайньої необхідності, а постійно прагнуть до самовдосконалення. Серед курсантів КГ таких виявлено 41,54 %. Серед них більше тих, хто набрав менше 63 балів, що свідчить про те, що їм не вистачає волі та наполегливості для чіткої системи самоорганізації.

За результатами виконання курсантами експрес-тесту самооцінки лідерства (див. додаток А.5) виявлено, що курсанти ЕГ більш адекватно оцінюють сформованість у себе лідерських якостей. Зокрема, 26,86 % курсантів ЕГ оцінили себе на найвищу оцінку (вони набрали 7–10 балів). Про достатній рівень сформованості лідерської компетентності лідерства заявили 55,22 % курсантів (4–6 балів), про елементарний – у 17,91 % курсантів (1–3 балів). У КГ ці дані відповідно становлять 18,46 %, 44,61 % і 36,92 %. Схожі дані отримано і за результатами тесту «Лідерство» (додаток Е).

Загалом за результатами зазначених діагностичних методик підтверджено, що курсанти ЕГ мають вищий рівень сформованості лідерської компетентності за всіма показниками мотиваційно-особистісного критерію. На високому рівні сформованості лідерської компетентності перебуває 23,88 % курсантів ЕГ, на достатньому – 56,72 %. Серед курсантів КГ лише 12,31 % мають високий рівень сформованості лідерської компетентності за цим критерієм, 40,0 % – достатній. Курсанти ЕГ визнають значення лідерства та лідерської компетентності для своєї професійної діяльності. Вони розуміють значення творчого мислення та відкритості до нових ідей, їм вдається бути більш самоорганізованими й адекватно оцінювати свій лідерський потенціал. Курсанти КГ, як і раніше, недостатньо розуміють значення лідерства у пенітенціарній системі, хоча мають необхідний лідерський потенціал та потрібні лідерські якості.

Щодо сформованості когнітивного компонента лідерської компетентності курсантів, то за результатами напівпроективного анкетування з'ясовано, що курсанти ЕГ більш чітко орієнтуються щодо такої характеристики лідера, як розуміння місії установи виконання покарань. 20,89 % із них вказали на важливість розуміння лідером довгострокової мети та шляхів і методів загального керівництва. Вони вважають, що лідерська компетентність є основою ефективної професійної діяльності. Курсанти ЕГ знають здатності лідера, пов'язані зі стратегічним плануванням, прогнозуванням, оцінюванням, визначенням необхідних орієнтирів, розуміють значення відкритості до різних точок зору. З іншого боку, серед курсантів КГ виявлено лише 10,77 % тих, хто зміг пояснити це питання на високому рівні.

Що стосується знання історії лідерства, його сутності та значення в діяльності установ виконання покарань, то виявлено, що курсанти КГ, як і раніше, переважно ототожнюють лідера та керівника, не розуміють його особливих характеристик. Лише 15,38 % курсантів КГ змогли чітко і всесторонньо охарактеризувати сутність лідерства як морального авторитету. В ЕГ таких курсантів набагато більше – 26,86 %. Курсанти ЕГ змогли дати більш

повні характеристики лідера, зокрема такі, як чітке бачення майбутнього, уміння аналізувати та вирішувати поточні організаційні проблеми чи конфлікти. Серед курсантів ЕГ виявлено також на 13,68 % більше тих, хто зміг не лише назвати відомих лідерів України, але й пояснити їхнє значення для історії нашої країни. Ці курсанти змогли також більш ґрунтовно охарактеризувати основні напрями діяльності чи докладання зусиль офіцера-лідера, пояснити значення лідерства для ДКВС України, пов'язавши це з ефективністю діяльності.

Більш обізнаними виявились курсанти ЕГ і щодо специфіки лідерської комунікації та її засобів (див. додаток А.8). 25,37 % курсантів ЕГ змогли на високому рівні пояснити зв'язок між лідерством та ефективністю відносин з іншими людьми, розкрити значення лідерської комунікації. Вони чітко аргументували положення про те, що «в'язниці – це місця, де взаємини між людьми відіграють центральну роль». Серед курсантів КГ на високому рівні відповідь на це запитання змогли дати лише 16,92 % курсантів. Також курсанти ЕГ (77,61 %) розкрили питання про те, як досягти ефективного спілкування в команді, чому офіцер повинен дбати про успішне спілкування, які елементи взаємин дозволяють ефективно працювати в команді, як досягати ефективних двосторонніх комунікацій та налагоджувати конструктивний зворотний зв'язок. Серед курсантів КГ таких виявлено лише 53,84 %, хоча вони, як і раніше, переважно обмежувались загальними фразами.

Під час бесід із курсантами щодо їхньої обізнаності про вимоги Кодексу етики та службової поведінки персоналу (див. додаток А.9) виявлено, що курсанти і КГ, і ЕГ розуміють важливість дотримання цих норм, але курсанти ЕГ можуть більш аргументовано пояснити сутність цих вимог та їх значення для офіцера і пенітенціарної системи, навести приклади. Курсанти ЕГ належно пояснили, чому рушієм організації мають бути етика та цінності і чому моральні й етичні аспекти мають бути найвищими пріоритетами в системі цінностей працівників в'язниці. Вони вважають, що саме етична поведінка є основою належного управління та лідерства. Серед курсантів ЕГ 23,88 %

з змогли на високому рівні відповісти на це запитання, 53,73 % – на достатньому. (У КГ відповідно 13,85 % і 43,08 %).

Загалом з'ясовано, що 22,39 % курсантів ЕГ мають високий рівень сформованості лідерської компетентності за пізнавально-когнітивним критерієм, 55,22 % – достатній, 22,39 % – елементарний. У курсантів КГ ці дані відповідно становлять 12,31 %, 41,54 % і 46,15 %. Виявлено, що курсанти ЕГ мають більш повні знання про сутність лідерства, чітко розуміють специфіку лідерства у ДКВС України, важливість комунікативних навичок лідера та необхідність дотримання етичних норм у лідерській комунікації.

Вищими в ЕГ є дані і щодо сформованості лідерської компетентності за діяльнісно-результативним критерієм. Зокрема, курсанти ЕГ більш чітко визначилися щодо свого бачення місії установ виконання покарань, виконавши завдання щодо того, як можна використовувати ресурси для виконання місії організації, а також допомагати співробітникам підтримувати виконання місії. 19,40 % курсантів ЕГ на високому рівні виконали завдання щодо того, якою є місія офіцера ДКВС України, як офіцер-лідер може використовувати ресурси для виконання місії організації, як треба допомогти співробітникам зрозуміти, як їхня робота допомагає організації у виконанні місії (див. додаток А.10). Серед курсантів КГ на високому рівні відповідь на ці запитання змогли дати лише 12,31 % опитаних.

Курсанти ЕГ також змогли більш чітко визначити формальні і неформальні цінності організації та способи, якими офіцери-лідери можуть допомогти персоналу підтримувати ці цінності. 23,88 % курсантів ЕГ змогли на високому рівні розкрити питання про цінності установ виконання покарань, пояснити, чи виражені вони формально або неформально, чи відповідають щоденній практиці. У КГ на високому рівні виконати це завдання змогли лише 15,38 % курсантів. Не змогли курсанти КГ розкрити і питання про те, як керівники можуть надати співробітникам досвід для підтримки цих цінностей, наскільки особистісні цінності відрізняються від організаційних.

В ЕГ виявлено на 8,54 % більше тих, хто зміг на високому рівні виконати завдання, що передбачало оцінку ефективності офіцера (див. додаток А.10). Вони охарактеризували порядок/послідовність оцінки ефективності діяльності офіцера, вказавши на те, що він повинен підтримувати зворотний зв'язок, ознайомити працівників з очікуваннями щодо них. За результатами виконання завдань і практичних проблеми кримінально-виправної діяльності з'ясовано, що курсанти ЕГ у більшості випадків порівняно з курсантами КГ можуть без належного інструктування прийняти чи обґрунтувати власне рішення. Курсанти ЕГ показали вміння встановлювати відносини з колегами й ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, обґрунтувавши доцільність саме того чи іншого рішення. Для них очевидною є думка про те, що створення і виховання успішної команди вимагає ретельного планування, часу, енергії та постійної уваги. Більшість із них вважають, що гарні команди – це не випадковість, а результат насамперед лідерства, що офіцер повинен збалансовувати сильні і слабкі сторони членів команди заради досягнення спільної мети.

Серед курсантів ЕГ порівняно з КГ виявлено на 17,84 % більше тих, хто чітко висловлює особисту позицію в групі, може належним чином аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань чи продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера. Своєю чергою серед курсантів КГ виявлено більше тих, хто не може належним чином встановлювати зворотний зв'язок, чітко і логічно висловлювати свої думки, аргументувати та відстоювати свою позицію, будувати службові розмови з конкретними цілями, протидіяти впливу деструктивних видів комунікації.

Курсанти ЕГ показали також кращі навички усного мовлення. В ЕГ виявлено на 19,28 % більше ніж у КГ тих курсантів, хто зміг на високому та достатньому рівні розробити презентацію плану розвитку установи виконання покарань на основі свого досвіду, створити презентацію для перевірки реальності запропонованого плану, а також визначити фатальні упущення або

недоліки у плані, які можуть завадити успіху. Курсанти ЕГ показали і кращі результати виконання тестового опитування «Чи вмієте Ви бути гарним співрозмовником?» (додаток Д). Серед них виявилось більше тих, у кого лише 10–40 чи 40–70 відсотків ситуацій викликають роздратування.

Спостереження за діями курсантів щодо продуктивної організації свого особистісного зростання як професіонала та лідера також засвідчили, що більшість курсантів ЕГ постійно працюють над підвищенням свого багажу знань про лідерство. Виявлено, що вони слідкують за тематикою лідерства в Інтернеті. 29,85 % курсантів читають на цю тематику книги. Курсанти ЕГ висловили бажання покращувати свої навички спілкування та вивчати стратегії успішного спілкування. Більшість з них (79,10 %) хочуть покращити навички обміну інформацією для обговорення спільних результатів, адаптації способів спілкування до аудиторії (з колегами чи ув'язненими). Серед курсантів КГ виявлено лише 9,23 % тих, хто читає книги з проблематики лідерства, і 56,92 % тих, хто вважає, що необхідно покращувати свої навички спілкування.

Загалом курсанти ЕГ показали належні вміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організовувати командну роботу. Серед курсантів ЕГ виявлено на 7,05 % більше тих, хто має високий рівень сформованості лідерської компетентності за діяльнісно-результативним критерієм, і на 10,79 % більше тих, хто має достатній рівень.

Загальний висновок щодо сформованості лідерської компетентності у курсантів КГ та ЕГ після завершення експериментального дослідження подано в таблиці 3.7.

Дані таблиці 3.7 засвідчують, що показники сформованості лідерської компетентності в курсантів ЕГ порівняно з даними КГ є суттєво вищими, зокрема серед курсантів ЕГ виявлено на 10,08 % і 13,73 % більше тих, у кого зазначену професійно важливу властивість сформовано відповідно на високому і достатньому рівнях.

Таблиця 3.7 – Порівняльний аналіз рівнів сформованості лідерської компетентності курсантів, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Рівні	Критерії	Контрольна група				Експериментальна група			
		На початку експерименту		Наприкінці експерименту		На початку експерименту		Наприкінці експерименту	
		к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
Високий	Мотиваційно-особистісний	5	7,69	8	12,31	6	8,95	16	23,88
Достатній		10	15,39	26	40,00	10	14,93	38	56,72
Елементарний		50	76,92	31	47,69	51	76,12	13	19,40
Високий	Пізнавально-когнітивний	5	7,69	8	12,31	5	7,46	15	22,39
Достатній		9	13,84	27	41,54	10	14,93	37	55,22
Елементарний		51	78,47	30	46,15	52	77,61	15	22,39
Високий	Діяльнісно-результативний	7	10,77	9	13,85	5	7,46	14	20,90
Достатній		9	13,84	25	38,46	7	10,45	33	49,25
Елементарний		49	75,39	31	47,69	55	82,09	20	29,85
Високий	Середнє значення	6	9,24	8	12,31	5	7,46	15	22,39
Достатній		9	13,84	26	40,00	9	13,43	36	53,73
Елементарний		50	76,92	31	47,69	53	79,11	16	23,88

Далі для підтвердження ефективності педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки було використано методи математичної статистики, зокрема критерій χ^2 – критерій Пірсона [52, с. 136]. Було здійснено математичні розрахунки щодо кожного з критеріїв сформованості лідерської компетентності за таким алгоритмом:

- розрахунок теоретичної частоти (f_T);
- розрахунок різниці між емпіричною частотою та теоретичною;
- визначення ступенів свободи;
- визначення різниці зведеної у квадрат;
- поділ отриманих квадратів різниць на теоретичну частоту;
- формування загальної суми, тобто $\chi^2_{\text{емп}}$.

Розрахунки значень критеріїв сформованості лідерської компетентності у майбутніх офіцерів наприкінці формувального експерименту подано у таблицях 3.8–3.11.

З таблиці 3.8 отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 12,25$. Щоб зробити висновок про статистичну відмінність, необхідно порівняти критичні й емпіричні значення. Критичне значення χ^2 при $\nu = 2$ за рівнем значущості $p \geq 0,05$ дорівнює 5,991,

$p \geq 0,01$ – 9,21. Відмінності між двома розподілами можна вважати достовірними, якщо $\chi^2_{\text{емп}}$ досягає або перевищує $\chi^2_{0,05}$, і тим більш достовірними, якщо $\chi^2_{\text{емп}}$ досягає або перевищує $\chi^2_{0,01}$. У нашому випадку $\chi^2_{\text{емп}} = 12,25$ перевищує $\chi^2_{0,05}$ та $\chi^2_{0,01}$. Отже, за мотиваційно-особистісним критерієм сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів наприкінці формувального етапу експерименту результати є достовірними.

Таблиця 3.8 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за мотиваційно-особистісним критерієм наприкінці формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	8	11,82	-3,82	14,59	1,234
ЕГ	16	12,18	3,82	14,59	1,198
КГ	26	31,52	-5,52	30,47	0,967
ЕГ	38	32,48	5,52	30,47	0,938
КГ	31	21,67	9,33	87,05	4,017
ЕГ	13	22,33	-9,33	87,05	3,898
Суми	132	132	–	–	12,252

Аналогічні розрахунки здійснено для пізнавально-когнітивного та діяльнісно-результативного критеріїв, а також середніх значень за цими критеріями (таблиці 3.9–3.11).

Таблиця 3.9 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за пізнавально-когнітивним критерієм наприкінці формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	8	11,33	-3,33	11,09	0,979
ЕГ	15	11,67	3,33	11,09	0,95
КГ	27	31,52	-4,52	20,43	0,648
ЕГ	37	32,48	4,52	20,43	0,629
КГ	30	22,16	7,84	61,47	2,774
ЕГ	15	22,84	-7,84	61,47	2,691
Суми	132	132	–	–	8,671

Отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 8,67$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} = 8,67$ перевищує $\chi^2_{0,05}$, то за пізнавально-когнітивним критерієм сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів наприкінці формувального етапу експерименту результати є достовірними.

Таблиця 3.10 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за діяльнісно-результативним критерієм наприкінці формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	9	11,33	-2,33	5,43	0,479
ЕГ	14	11,67	2,33	5,43	0,465
КГ	25	28,56	-3,56	12,67	0,444
ЕГ	33	29,44	3,56	12,67	0,43
КГ	31	25,11	5,89	34,69	3,382
ЕГ	20	25,89	-5,89	34,69	1,34
Суми	132	132	–	–	6,54

Отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 6,54$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} = 6,54$ перевищує $\chi^2_{0,05}$, то за діяльнісно-результативним критерієм сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів наприкінці формувального етапу експерименту результати є достовірними.

Таблиця 3.11 – Розрахунок значень рівнів сформованості лідерської компетентності у курсантів за середніми значеннями критеріїв наприкінці формувального етапу експерименту, $n = 132$ (КГ – 65, ЕГ – 67)

Групи	Емпірична частота	Теоретична частота	$(f_e - f_T)$	$(f_e - f_T)^2$	$(f_e - f_T)^2/f_T$
КГ	8	11,33	-3,33	11,09	0,979
ЕГ	15	11,67	3,33	11,09	0,95
КГ	26	30,53	-4,53	20,52	0,672
ЕГ	36	31,47	4,53	20,52	0,652
КГ	31	23,14	7,86	61,78	2,67
ЕГ	16	23,86	-7,86	61,78	2,589
Суми	132	132	–	–	8,512

Отримуємо $\chi^2_{\text{емп}} = 8,51$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} = 8,51$ перевищує $\chi^2_{0,05}$, то за середніми значеннями критеріїв сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів наприкінці формувального етапу експерименту результати є достовірними.

Такі відмінності можна пояснити тим, що під час експериментальної роботи викладачі поглибили уявлення курсантів про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби». Було широко використано навчальні ситуативні методи

(ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно розв'язувати проблемні професійні ситуації та інтерактивні (діалогічно-дискусійні) технології для формування комунікативних лідерських умінь та навичок, а також навчально-дослідницькі завдання для розкриття лідерського потенціалу курсантів. На відміну від ЕГ, у курсантів КГ не помічено суттєвих змін у рівнях сформованості лідерської компетентності. У КГ позитивні зміни не досягають рівня статистичної значущості, а є переважно результатом усього освітнього процесу в закладі освіти.

Отже, результати педагогічного експерименту засвідчили доцільність упровадження педагогічних умов і структурно-функціональної моделі формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. Це підтверджують відмінності між кількісними даними щодо сформованості зазначеної професійно важливої властивості в курсантів експериментальної та контрольної груп до і після формувального етапу експерименту. Результати проведеної роботи підтвердили, що запропоновані педагогічні заходи мають вирішальне значення для формування в курсантів лідерської компетентності.

3.4 Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки

Результати теоретичного аналізу проблеми формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі професійної підготовки та дані експериментальної роботи щодо формування цієї професійно важливої властивості дозволили обґрунтувати низку методичних рекомендацій.

1. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України – це системне та цілеспрямоване

управління освітньою діяльністю курсантів для набуття ними досвіду лідерської поведінки та розвитку їхнього лідерського потенціалу за оптимальних педагогічних умов. Для формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України важливо дотримуватись вимог загальнонаукових підходів і принципів, зокрема системного (визначає необхідність розгляду лідерської компетентності як складової всієї системи професійної підготовки, з урахуванням усіх змістових, структурних та функціональних зв'язків), діяльнісного (необхідно організовувати навчальний процес на діяльнісній основі), особистісно орієнтованого (необхідний, щоб урахувати під час освітньої діяльності мотиваційні та ціннісні установки майбутніх офіцерів, формувати їхні професійні інтереси, вибудовуючи оптимальне педагогічне спілкування і партнерську взаємодію) та компетентнісного (визначає зорієнтованість освітнього процесу не так на накопичення знань, як на формування вмій і навичок лідерської поведінки, важливість повсякчасного оновлення змісту навчальних дисциплін) підходів, а також загальних (науковості, системності, зв'язку теорії з практикою, доступності, індивідуального підходу, самостійності й активності, професійної спрямованості, суб'єкт-суб'єктної взаємодії, варіантності і різноманіття) та специфічних (історичності, пропагування етичних цінностей лідерства, діалогічності) принципів.

2. Великого значення слід надавати поглибленню уявлень курсантів про лідерську поведінку офіцера ДКВС України. Для цього важливо здійснити спеціальне конструювання та відбір навчального матеріалу, насамперед, із навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» тощо. Зокрема, теми з навчальної дисципліни «Історія України» слід доповнити питаннями про значення лідерів в історії, характеристикою українських військових еліт.

Особливо велике значення має вивчення героїв України ХХ ст. Необхідно звернути увагу на такі питання: «Утворення Центральної Ради, її лідери»,

«Українізація армії», «Визначні українські полководці П. Болбочан, О. Натієв, О. Греков, О. Лігнау, О. Осецький, В. Тютюнник, В. Сальський, М. Омелянович-Павленко та ін.», «Діяльність полковника П. Болбочана», «Подвиг української молоді під Крутами», «Гетьман П. Скоропадський як офіцер і патріот», «Вільгельм Габсбург (Вишиваний) і Українські Січові Стрільці», «Холодноярська республіка», «Ю. Горліс-Горський: тема героїчної самопожертви: «Свобода або смерть»».

Вивчення проблематики лідерства в такому аспекті дозволить формувати в курсантів розуміння і значення лідерської поведінки, розвивати їхні лідерські якості. Необхідно також звернути увагу на необхідність формування власної думки курсантів щодо цих питань, сприйняття ними цінностей героя-лідера й офіцера-лідера. Такий масив знань є необхідним для розуміння сучасних воєнних подій, значення діяльності офіцера-лідера для ДКВС України та загалом для сектору безпеки й оборони.

3. Що стосується навчальної дисципліни «Українська мова (за професійним спрямуванням)», то її необхідно доповнити питаннями, які стосуються специфіки власне лідерської комунікації. Йдеться про такі питання, як навички спілкування ефективних лідерів, основні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій, довіра та взаємоповага як основа міцних стосунків, управління в'язницею як управління людьми, сильне лідерство та створення ефективних систем безпеки, стосунки між персоналом і засудженими, лідер і послідовники у комунікації, двостороннє спілкування. Особливого значення слід надавати вивченню передумов ефективного спілкування в команді, створення інтерактивного середовища, де заохочується відкрите спілкування; вимог до мовлення лідера, переваг успішного спілкування. Важливо акцентувати увагу на тому, що ключовими елементами взаємин, які дозволяють ефективно працювати в команді, мають бути чесність (єдність без брехні та перебільшень), відкритість (наявність бажання ділитись інформацією і сприймати її), послідовність (передбачуваність у поведінці та відповідях) [89, с. 70].

Курсанти повинні з'ясувати найважливіші аспекти управління взаєминами між персоналом та ув'язненими, вивчити, як відбувається обмін інформацією вертикально і горизонтально, чому потрібна співпраця між керівниками, чому переконання є найкращою тактикою для підтримки ініціатив, як потрібно обговорювати спільні результати, як адаптувати способи спілкування до аудиторії та контексту, як налагоджувати регулярне і відкрите спілкування з персоналом, ув'язненими та іншими зацікавленими сторонами, як досягати розуміння і поваги до поглядів усіх зацікавлених сторін, як організувати регулярний та детальний обмін ідеями з керівництвом тощо [89, с. 93].

У такий спосіб необхідно розширювати обізнаність курсантів про лідерство, розуміння його сутності та значення у діяльності ДКВС України. Знання про лідерство мають стати стимулом до розвитку лідерського потенціалу, розширювати, збагачувати й урізноманітнювати досвід лідерської поведінки курсантів.

4. Окрім відповідного підбору навчального матеріалу, необхідно організувати спеціальний он-лайн курс «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби». Його вивчення дозволить формувати в курсантів знання про лідерство, його історію, специфіку вияву в Державній кримінально-виконавчій службі України, практику формування лідерської компетентності. Он-лайн курс має надати курсантам системні знання про історію і практику лідерства, ознайомити з найважливішими характеристиками лідера, зі специфічними прийомами управління, інструментами лідерства, розвивати їх лідерський потенціал. Важливе значення має вивчення курсантами ролі лідера та бачення ним місії установи виконання покарань, прийняття довгострокової мети, шляхів і методів загального керівництва для досягнення її місії та вимірювання успіху.

У результаті вивчення спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» курсанти повинні вивчити сутність, функції і структуру лідерської компетентності офіцера ДКВС України; особливості

лідерства в установах виконання покарань; основні цінності, категорії та принципи лідерства; найважливіші складові лідерської компетентності офіцера. Велике значення має вивчення вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України, а також правил налагодження міжособистісних відносин у пенітенціарній системі, способів вирішення моральних колізій із колегами й ув'язненими, передумов ефективного лідерського впливу в організації, основних етапів формування команди.

Курсанти повинні навчитись використовувати знання про лідерство у повсякденному житті та професійній діяльності; оцінювати факти й явища професійної діяльності у контексті практики лідерства; опановувати методику визначення лідерської компетентності, оцінювати практику лідерства у пенітенціарній системі та визначати його зовнішні вияви.

5. Для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності необхідно широко використовувати навчальні ситуативні методи (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів). Зокрема, доцільно пропонувати курсантам ситуації, коли вони повинні визначити етапи контролю за виконанням організаційних заходів в установі виконання покарань, давши відповіді на три ключові запитання: 1. Чого потрібно було досягти? 2. Що насправді нам вдалося? (Що не вдалося? Чому?) 3. Що треба зробити, щоб змінити ситуацію на краще? Виконуючи такі завдання, курсанти повинні вчитись здійснювати операційні дії (планування, підготовка, виконання, оцінювання) та вдосконалення (вивчення, розвиток, упровадження), а також безпосередній вплив (комунікація, прийняття рішень, мотивування).

Важливе значення має метод ситуаційної справи чи завдання, що передбачає опис повсякденної ситуації професійної діяльності. Для успішного проведення аналізу викладачі мають звертати увагу на те, щоб курсанти визначали зв'язок між діями керівника та результатами спільної діяльності підрозділу. Під час аналізу загальнообов'язковою має бути вимога щодо

уникнення критики, приниження людей, порівняння дій одного курсанта з іншим, осуду, монологічності чи «призначення крайніх». Основною метою обговорень має бути не пошук винних, а покращення якості розбору дій, шляхів удосконалення діяльності підрозділу. Подібні обговорення допоможуть краще засвоювати знання та набувати професійних навичок і вмінь в умовах, наближених до повсякденної практики, формувати навички вирішення проблем і прийняття зважених рішень; активізувати мислення, підвищувати відповідальність за прийняті рішення.

У подібних ситуативних вправах викладати події доцільно кількома способами, зокрема проблемним (в основу вправи покладено одну чи кілька реальних проблем, які стосуються суттєвих інтересів учасників ситуаційної вправи, що потребують рішення), конфліктним (гострота проблеми виливається у конфлікт між діючими особами або внутрішній конфлікт головного героя), рольовим (у ситуації, що розгортається, герої виконують певні ролі), подієвим (вправа є сукупністю подій) або часовим (вправа є процесом, що розгортається в часі) способом [133, с. 51]. Викладачі можуть використовувати декілька варіантів розгортання подій: «Проблема – конфлікт – подія», «Конфлікт – проблема – подія», «Діяльність – проблема – конфлікт» або «Подія – конфлікт – проблема» [133, с. 52]. Кожна ситуаційна вправа повинна мати цікаву фабулу, історію, напружений, неоднозначний конфлікт професійного характеру, складну проблему, а також передбачати багатоваріантність дії та рішень, наявність ризику, давати можливість для набуття необхідного досвіду (концентрується у змісті), бути стислою, але разом із тим інформативною і багатоплановою [133, с. 109].

Використання подібних ситуаційних вправ дозволить зміщувати увагу з процесу передачі знань на розвиток у курсантів умінь аналізувати і приймати рішення. Запропоновані дилеми курсанти повинні вчитись розглядати з точки зору особи чи організації, котра повинна прийняти рішення, пов'язане з цією дилемою. Слід складати ситуаційні вправи у такий спосіб, щоб їх вирішення не було очевидним. Завдяки цьому курсанти можуть формулювати власні

аргументи «за» і «проти» того чи іншого рішення. Ситуаційні вправи на прийняття рішення повинні спонукати курсантів «поглянути на дилему зсередини, із позиції особи, що приймає рішення, а не просто виступати у ролі судді чи критикувати чийсь рішення» [133, с. 42].

6. Окрім аналізу конкретних ситуацій та ситуаційних вправ великого значення слід надавати методу кейсів і методу інцидентів. Ці методи використовують щодо випадків, коли не можна дати однозначної відповіді на поставлене запитання. Вони допоможуть змістити акцент у навчанні з опанування готових знань до їх вироблення під час обговорення проблем. Опис цієї ситуації одночасно має не лише відображати певну практичну проблему, але й актуалізувати практичний комплекс знань, які необхідно засвоїти для її вирішення.

Значну увагу доцільно приділяти кейсам, що стосуються ситуацій деструктивної поведінки. Технологія навчання у цьому випадку має передбачати ознайомлення курсантів із текстом кейсу, а далі – організацію обговорення кейсу (дискусію), управління дискусією, оцінювання учасників дискусії та підведення підсумків. Обговорюючи такий кейс, викладачі, як правило, повинні намагатися, щоб курсанти поставили себе на місце героя та визначилися щодо переваг і недоліків різних рішень: від конфронтації до виконання всієї роботи самому. У такий спосіб курсанти повинні вчитись розв'язувати унікальні та нестандартні ситуації професійної діяльності, відпрацьовувати навички аналізу і прийняття рішення, зокрема зіставляти й оцінювати переваги і недоліки різних ситуацій, виробляти моделі вирішення проблем.

Зазначені методи ситуаційного аналізу допоможуть набути курсантам умінь і навичок розв'язувати проблемні професійні ситуації. Вони дають можливість створювати належне діяльнісне середовище, за якого курсанти можуть виявити ініціативність, самостійність, уміння відстоювати свою думку.

7. Велику увагу доцільно звертати на формування в майбутніх офіцерів ДКВС України навичок та вмінь лідерської комунікації. Під час діалогів із

навчальних дисциплін «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» необхідно вести мову про продуктивність відносин з іншими людьми та такі основні вимоги до ефективних людських стосунків, як канали комунікації, командна робота, саморозвиток, розвиток інших людей [38, с. 122–123]. Курсанти повинні обговорювати питання про те, як встановлювати необхідний мінімум каналів комунікації для того, щоб розуміти одне одного і дізнаватися про потреби, цілі сприйняття та способи роботи інших людей [38, с. 127]. Курсанти мають з'ясувати, що опанування вміння ефективного спілкування залежить від здатності слухати і відчувати – поглинати інформацію навіть під час розповіді та реагувати. Важливим є питання про те, як спонукати людей до дії, як під час спілкування створювати справжній зв'язок зі співрозмовником і спонукати до емоційного відгуку [90, с. 192].

Під час вивчення навчальних дисциплін «Пенітенціарна психологія» та «Пенітенціарна педагогіка» темами для обговорення мають бути такі: «Лідер, розуміння бачення і відповідальність», «Лідер і бачення місії в'язниці», «Лідер і взаємодія із зовнішнім середовищем», «Лідер і моделювання найкращих методів контролю», «Ефективні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій», «Ефективні лідери і формування міцних та сприятливих стосунків з персоналом», «Лідер і дотримання етичних норм», «Управління в'язницею як управління людьми», «Лідерство і атмосфера в'язниці» тощо. Щодо налагодження комунікації необхідно обговорити такі питання, як «Робота лідера – двостороннє спілкування», «Ключі до ефективного спілкування в команді», «Ефективні команди і навички спілкування», «Лідер та інтерактивне середовище для спілкування», «Вміння слухати як складова лідерської комунікації», «Ключові елементи взаємин, які дозволяють ефективно працювати в команді», «Управління взаєминами – персонал і ув'язнені», «Лідер і обговорення спільних результатів» тощо. Важливо звертати увагу на формування в курсантів умінь чітко висловлювати свою думку, ураховуючи, що сутність військового лідерства розкривається

через вплив «на особовий склад шляхом чіткого формулювання мети, визначення способів її досягнення, застосування ефективних методів внутрішньої комунікації, мотивації до дії під час підготовки і виконання поставлених завдань» [33, с. 11].

Під час бесід курсанти повинні з'ясувати, що специфіка професійної діяльності офіцера ДКВС України полягає в тому, що він як лідер повинен уміти налагоджувати комунікацію з колегами, вести їх за собою, переконувати словом. Курсанти мають ураховувати, що офіцер повинен не лише віддавати накази, але й передусім переконувати, пояснювати, доводити, тому досконале володіння словом є інструментом впливу та переконання, передумовою його лідерського авторитету. Загалом діалогічне навчання має передбачати спільну комунікативну діяльність викладачів і курсантів, допомагати досягати взаєморозуміння. Засобами діалогічної взаємодії викладачі повинні організувати обмін думками, ідеями, судженнями, узгодженість поглядів і дій.

8. Для розвитку навичок лідерської комунікації доцільно також використовувати потенціал інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій навчання. Під час дискусій курсанти повинні вчитись робити судження та визначати переваги і недоліки різних варіантів рішень. Зокрема, із навчальної дисципліни «Історія України» треба організувати такі дискусії: «Чи може визначна людина змінити хід історії?», «Діяльність великих князів Київських Володимира Великого та Ярослава Мудрого: які їхні лідерські якості?», «За яких обставин князь Данило став королем? Чому історик М. Костомаров називав його «князем-лицарем»?», «Що сформувало особистість Б. Хмельницького: шляхетної людини і воїна?» тощо.

Особливого значення слід надавати дискусіям щодо того, кого можна назвати лідером сучасної України, яким має бути український політичний лідер, хто є відомим представником військової еліти, найвідомішим військовим лідером. Власне структура таких завдань має відображати можливість групового обміну думками і зіставлення різних точок зору, яке відбувається у

формі колективної дискусії. В аналітичній площині таке завдання змушує до «індивідуального» способу мислення та поглибленого аналізу [133, с. 40]. Виконання таких завдань має передбачати також відповідне спрямування пошукової роботи курсантів під час «розплутування клубка» проблем і завдань та наближатися до структури дослідження. Ці методи навчання мають допомогти розвивати такі характеристики лідера, як організаторські, перцептивні, прогностичні вміння, уміння саморегуляції.

9. Для розкриття лідерського потенціалу курсантів важливо використовувати ресурси дослідницької роботи. Для цього слід розробити відповідні завдання, які мають бути комплексними, з достатнім обсягом, що унеможливило б несамостійне виконання; викликати інтерес, пошукову активність; охоплювати максимальну кількість тем навчальної дисципліни, стосуватися важливих проблем професійної діяльності; передбачати складання самими курсантами алгоритмів вирішення, забезпечувати зв'язок із практичним упровадженням творчих ідей.

Зокрема, із навчальної дисципліни «Історія України» доцільно пропонувати курсантам дослідити такі теми, як «Роль особистості в історії: гіпотези та ідеї», «Володимир Великий і визначення цивілізаційного шляху розвитку України», «Князь Святослав – воїн, лицар, завойовник», «Державотворці Галицько-Волинського князівства», «Гербова традиція в Україні: розбудова міст-лідерів», «Роль і місце князів у ментальності українського Середньовіччя», «Руське боярство-шляхта як панівна еліта XVI–XVI ст.», «Князь Федір Данилович Острозький як учасник Грюнвальдської битви і Гуситських війн», «Князь Костянтин Іванович Острозький: «Руський Сципіон»», «Князь Василь-Костянтин Острозький – захисник православ'я, полководець і засновник Острозької академії» тощо.

10. Важливо звернути увагу на представлення курсантами своїх досліджень. Курсанти повинні робити презентації, обґрунтовувати результати своєї роботи, відповідати на запитання товаришів. Навчально-дослідницькі завдання мають бути важливим педагогічним засобом формування в курсантів

лідерської компетентності. Їх виконання має наближатися до справжнього наукового дослідження: засвоєння (накопичення) знань, опанування методів і прийомів їх здобування та застосування. Курсанти повинні вчитись з'ясовувати проблеми, обґрунтовувати гіпотези щодо її вирішення, перевіряти, знаходити рішення й аналізувати результати. З огляду на це дослідницькі завдання мають бути дієвим засобом формування в курсантів таких лідерських якостей, як працьовитість, наполегливість, воля, рішучість, сила характеру та цілеспрямованість.

Особливе значення мають завдання, що передбачають конструювання і вирішення самими курсантами окремих ситуацій із професійної діяльності. Зокрема, з навчальної дисципліни «Пенітенціарна педагогіка» курсанти можуть доповнювати матеріал теми лекційних занять (робота з конспектом лекції, рекомендованою навчальною літературою), готувати фіксовані виступи, реферати (доповіді) щодо налагодження відносин у колективі, впливу на засуджених тощо.

Для виконання таких завдань курсанти повинні обмінюватися своїми думками і спостереженнями, співвідносити свої погляди й оцінки відповідно до професійних вимог з точкою зору інших курсантів, удосконалювати організаторські здібності, уміння керувати підлеглими. Усі завдання за тематикою мають бути тісно пов'язані з професійною сферою, сприяти опануванню курсантами професійних знань, умінь і навичок щодо специфіки управління та лідерства, допомагати формувати професійне мислення, розвивати потребу в самовдосконаленні як лідера.

Зазначені форми навчання мають бути провідним компонентом занять, що дозволить курсантам усебічно виявити самостійність та індивідуальні схильності, активізувати їхнє прагнення до лідерства. Викладачі повинні намагатись надати курсантам свободу дій та одночасно мотивувати і підтримувати їх самостійний дослідницький творчий пошук. За характером це має бути експліцитне навчання, яке забезпечує структуроване навчальне середовище і дає стимули до активної роботи під керівництвом викладача.

Викладач має бути не суворим наглядачем, а ситуативним наставником, який пропонує до розгляду важливі проблемні завдання.

Загалом дослідницька робота допоможе організувати процес навчання не через пасивне засвоєння знання, а через активний пошук самих курсантів. За допомогою спеціально підібраних завдань, які мають відповідний рівень труднощів та професійної спрямованості, необхідно вчити курсантів вирішувати проблемні завдання професійного характеру. Особливо важливе значення дослідницька робота має з огляду на розвиток у курсантів ініціативності, самостійності та відповідальності, уміння приймати рішення, вирішувати проблеми, долати труднощі.

Отже, для формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України доцільно дотримуватись системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого та компетентнісного підходів, а також вимог загальних і специфічних принципів. Під час викладання навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» тощо необхідно поглибити знання курсантів про лідерство, його сутність та значення в історичному, комунікативному і суто професійному аспектах. Засобами спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» важливо формувати в курсантів знання про лідерство, його історію, специфічні прийоми управління, інструменти лідерства, специфіку вияву в ДКВС України. Для набуття курсантами вмінь і навичок вирішувати проблеми професійної діяльності необхідно широко використовували навчальні ситуативні методи (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів). Велику увагу доцільно звертати на формування в майбутніх офіцерів ДКВС України навичок та вмінь лідерської комунікації засобами інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій. Для розкриття лідерського потенціалу курсантів важливо використовувати ресурси дослідницької роботи, для чого слід розробити відповідні завдання, які мають бути комплексними й охоплювати максимальну кількість тем навчальної дисципліни.

Висновки до третього розділу

1. Для формування в процесі професійної підготовки лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України важливе значення мають такі педагогічні умови: 1) поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»; 2) використання навчальних ситуативних методів (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності; 3) застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок; 4) розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької діяльності. Для системної організації роботи щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ДКВС України розроблено структурно-функціональну модель, що охоплює концептуальну, технологічну та оцінювальну частини.

2. Організація експериментального дослідження дозволила системно формувати в курсантів лідерську компетентність. Для цього під час формувального етапу експерименту через відповідний відбір змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» було поглиблено уявлення курсантів про лідерську поведінку. Велике значення мало використання навчальних ситуативних методів (ситуативного методу, методу конкретних ситуацій, методу кейсів) для набуття курсантами вмінь і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності. Викладачі широко застосовували інтерактивні (діалогічно-дискусійні) технології для формування комунікативних лідерських умінь та навичок, а також засоби дослідницької діяльності для розкриття їхнього лідерського потенціалу.

3. Результати експериментальної роботи засвідчили, що після формувального етапу експерименту курсанти ЕГ мають переважно високий (22,39 %) і достатній (53,73 %) рівні сформованості лідерської компетентності. У КГ ці дані становлять відповідно 12,31 % та 40,0 %. Порівняння рівнів сформованості лідерської компетентності в курсантів ЕГ і КГ за допомогою критерію Пірсона підтвердило статистично значущі відмінності між розподілами. Цим підтверджено результативність упровадження структурно-функціональної моделі та педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

4. На підставі проведеного дослідження розроблено методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. Зокрема, науково-педагогічні працівники повинні дотримуватись вимог системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого та компетентнісного підходів, а також низки загальних і специфічних принципів. Під час викладання навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» тощо необхідно поглибити знання курсантів про лідерство, його сутність та значення в історичному, комунікативному і суто професійному аспектах. Засобами спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» важливо формувати в курсантів знання про лідерство, його історію, специфічні прийоми управління, інструменти лідерства, специфіку вияву в ДКВС України. Для набуття курсантами вмінь і навичок вирішувати проблеми професійної діяльності необхідно широко використовувати навчальні ситуативні методи (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів). Велику увагу доцільно звертати на формування в майбутніх офіцерів ДКВС України навичок та вмінь лідерської комунікації засобами інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій. Для розкриття лідерського потенціалу

курсантів важливо використовувати ресурси дослідницької роботи, для чого слід розробити відповідні завдання, які мають бути комплексними й охоплювати максимальну кількість тем навчальної дисципліни.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [61; 64; 66; 70; 73].

ВИСНОВКИ

У дослідженні подано теоретико-методичне обґрунтування і результати експериментальної перевірки педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

1. Проблематика лідерства є важливим предметом наукових досліджень ще з епохи античності. На сьогодні цю проблему досліджують в економічній теорії, у менеджменті та психології управління, де звертають увагу на постать керівника, дослідження управлінських методів і технологій. Соціологи вивчають роль лідерів у різних соціальних групах. У психології вивчають переважно особистісні якості лідера, розглядаючи його як важливу складову системи міжособистісних відносин у групі, вияв відносин домінування та підпорядкування. Для педагогів важливим аспектом є визначення шляхів і підходів формування лідерських якостей, розвитку лідерського потенціалу людини.

Лідерство в кримінально-виконавчих установах є невід'ємним чинником ефективності їхньої діяльності. Лідерство й управління в установах виконання покарань залежать від екстремального характеру умов діяльності, статутної системи, особистісних характеристик офіцера-лідера. Лідерська компетентність майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України – це інтегративна особистісна властивість, що охоплює мотивацію до лідерства, знання про історію та практику лідерства у Державній кримінально-виконавчій службі України, уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, навички лідерської комунікації й організації командної роботи, здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала і лідера. Складовими лідерської компетентності офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України є особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

2. Сформованість лідерської компетентності офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України необхідно оцінювати за трьома критеріями, які характеризують її структурні компоненти, зокрема мотиваційно-особистісним, пізнавально-когнітивним і діяльнісно-результативним. Мотиваційно-особистісному критерію сформованості лідерської компетентності відповідають такі показники, як мотивація до вивчення специфіки лідерства та лідерської поведінки, розуміння необхідності опанування знань про управління та лідерство; лідерський потенціал та лідерські якості (наполегливість, рішучість, відповідальність); творче мислення, відкритість до нових ідей; самоорганізація, здатність до аналізу свого лідерського потенціалу та лідерської компетентності; пізнавально-когнітивному – розуміння місії установи виконання покарань, її цінностей, перспектив; загальне уявлення про управління та теорію й історію лідерства, сутність лідерського потенціалу та засобів лідерського впливу; обізнаність про теорію і практику лідерства у діяльності установ виконання покарань; знання вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу; діяльнісно-результативному – уміння самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності; уміння налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти, організовувати командну роботу; уміння висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань; здатність продуктивно організовувати своє особистісне зростання як професіонала та лідера. З урахуванням цього виокремлено три рівні сформованості лідерської компетентності: елементарний, достатній і високий.

3. Для формування в процесі професійної підготовки лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України важливе значення мають такі педагогічні умови: поглиблення уявлень про лідерську поведінку шляхом відбору змісту соціально-гуманітарних дисциплін та впровадження додаткового спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»; використання

навчальних ситуативних методів (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів) для набуття курсантами вмій і навичок самостійно вирішувати проблеми професійної діяльності; застосування інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій для формування комунікативних лідерських умінь та навичок; розкриття лідерського потенціалу курсантів засобами дослідницької діяльності. Для системної організації роботи щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України розроблено структурно-функціональну модель, що охоплює концептуальну, технологічну й оцінювальну частини.

4. Обґрунтовані у дослідженні педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки є дієвими, що підтверджено результатами формувального експерименту. Результати експериментальної роботи засвідчили, що після формувального етапу експерименту курсанти ЕГ мають переважно високий (22,39 %) і достатній (53,73 %) рівні сформованості лідерської компетентності. У КГ ці дані становлять відповідно 12,31 % і 40,0 %. Порівняння рівнів сформованості лідерської компетентності в курсантів ЕГ і КГ за допомогою критерію Пірсона підтвердило статистично значущі відмінності між розподілами. Цим підтверджено результативність упровадження структурно-функціональної моделі та педагогічних умов формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки.

5. На підставі проведеного дослідження розроблено методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. Рекомендовано дотримуватись вимог системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого і компетентнісного підходів, а також низки загальних та специфічних принципів; під час викладання навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за

професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка» тощо поглиблювати знання курсантів про лідерство, його сутність і значення в історичному, комунікативному та суто професійному аспектах; засобами спеціального онлайн-курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» формувати в курсантів знання про лідерство, його історію, специфічні прийоми управління, інструменти лідерства, специфіку вияву в Державній кримінально-виконавчій службі України; для набуття курсантами вмінь і навичок вирішувати проблеми професійної діяльності широко використовувати навчальні ситуативні методи (ситуативний метод, метод конкретних ситуацій, метод кейсів); звертати велику увагу на формування в майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України навичок та вмінь лідерської комунікації засобами інтерактивних (діалогічно-дискусійних) технологій; для розкриття лідерського потенціалу курсантів використовувати ресурси дослідницької роботи, для чого розробити відповідні завдання, які мають бути комплексними й охоплювати максимальну кількість тем навчальної дисципліни.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми формування в майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України лідерської компетентності у процесі їхньої професійної підготовки. Перспективними для подальших наукових розвідок є: дослідження особливостей розвитку лідерської компетентності офіцерів у системі підвищення кваліфікації; розроблення міжпредметних програм із формування у майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України лідерської компетентності; підготовка майбутніх офіцерів до формування лідерської компетентності персоналу установ виконання покарань тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алфімов Д. В. Лідерські якості особистості школяра. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 33. С. 446–451. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2013_33_75 (дата звернення: 17.01.2022).
2. Астахова Т. Г. Лідерство: соціально-філософський аспект. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 62. С. 180–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stapttp_2014_62_24 (дата звернення: 17.01.2022).
3. Атанов Г. А. Знання як засіб навчання : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 236 с.
4. Атанов Г. А. Теорія діяльнісного навчання : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 186 с.
5. Афанасьєва Л. В. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кіровоград, 2013. 20 с.
6. Бабкова-Пилипенко Н. П. Формування лідерських якостей майбутніх економістів у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Кримський гуманіт. ун-т. Ялта, 2011. 22 с.
7. Балдинюк А. Г. Лідерство як запорука реалізації стратегії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(2). С. 54–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(2)__15) (дата звернення: 17.01.2022).
8. Безлуцька О. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності суднового офіцера. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2019. Вип. 25. С. 178–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2019_25_32 (дата звернення: 17.01.2022).

9. Безлуцька О. П. Лідерські якості офіцера-судноводія: теоретичний аспект. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 14(1). С. 28–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_14\(1\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_14(1)__7) (дата звернення: 17.01.2022).

10. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. Київ : Либідь, 2003. Кн. 1 : Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. 280 с.

11. Бикова Н. О. Формування лідерської компетентності для життя в інноваційному суспільстві. *Постметодика*. 2010. № 1. С. 34–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Postmetodyka_2010_1_8 (дата звернення: 17.01.2022).

12. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.

13. Булатов М. О. Філософський словник. Київ : Стилос, 2009. 575 с.

14. Василькова О. І. Динаміка неформального лідерства в навчальній групі ПТУ : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2004. 20 с.

15. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Лідерство як фактор реалізації стратегії управління людськими ресурсами: зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(2). С. 24–28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)__7) (дата звернення: 17.01.2022).

16. Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів. Київ : Центр морально-психологічного забезпечення Збройних сил України, 2020. 15 с.

17. Вознюк О. В., Дубасенюк О. А. Цільові орієнтири розвитку особистості у системі освіти: інтегративний підхід : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 684 с.

18. Волківська Д. А. Лідерство як предмет сучасного наукового пізнання. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія*. 2013. № 40. С. 360–365. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzvdpu_pp_2013_40_87 (дата звернення: 17.01.2022).

19. Волкова Н. В. Інтерактивні технології навчання у вищій школі. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.
20. Волкова Н. П. Педагогіка : навчальний посібник. 4-те вид., стереотип. Київ : Академвидав, 2012. 616 с.
21. Волкова Н. П., Наход С. А., Крижановська Г. І. До питання про лідерські якості викладача закладу вищої освіти та шляхи їх розвитку в умовах аспірантури. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія*. 2019. № 2(18). С. 30–39.
22. Воробйова Є. В., Логош Х. Лідерський потенціал державних службовців у процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2021. № 2. С. 94–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiruss_2021_2_10 (дата звернення: 17.01.2022).
23. Гандапас Р. Харизма лідера. Харків : Моноліт-Bizz, 2018. 296 с.
24. Головешко Б. Лідерство як засіб легітимізації влади менеджера адміністративної діяльності. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2014. № 6. С. 167–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pippo_2014_6_18 (дата звернення: 17.01.2022).
25. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 3. С. 5–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_3 (дата звернення: 17.01.2022).
26. Гоулман Д., Боячіс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-є вид. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.
27. Гура Т. В. Лідерський потенціал як важлива складова педагогічної культури викладача технічного університету. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2015. Вип. 44. С. 418–428. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2015_44_57 (дата звернення: 17.01.2022).
28. Грант Г. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні URL: <https://www.uifuture.org/publications/news/25153-liderstvo/v/armii> (дата звернення: 01.09.2022).

29. Гриженко Л. В. Лідерство як соціальний феномен. *Грані*. 2014. № 5. С. 48–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_5_11 (дата звернення: 17.01.2022).

30. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_10_26 (дата звернення: 17.01.2022).

31. Діброва А. О. Лідерство як суспільно-політичний інститут: сутність та типології. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія*. 2015. № 5. С. 61–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdufsp_2015_5_10 (дата звернення: 17.01.2022).

32. Діденко О., Ворохобіна Д. Особливості змісту поняття «лідерська компетентність майбутніх фахівців з навігації та управління судном». *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. Хмельницький: Вид-во НАДПСУ, 2022. № 2(29). С. 192–207.

33. Доктрина військового лідерства у Збройних силах України. Київ: Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних сил України спільно з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних сил України, 2020. 27 с. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovocho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf (дата звернення: 29.08.2022).

34. Доктрина публічного спілкування. Військова керівна публікація військовим організаційним структурам з порядку організації публічної інформаційно-комунікаційної діяльності у Збройних силах України. Київ: Управління зв'язків з громадськістю Збройних сил України, 2020. 20 с. URL: https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktryna_pyblick_spilk_20200919.pdf (дата звернення: 29.08.2022).

35. Долгарев А. В., Болдирев К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. *Педагогіка формування творчої*

особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2017. Вип. 54. С. 130–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18 (дата звернення: 17.01.2022).

36. Дранник В. А. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління в трудовому колективі. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* Серія : Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 3. С. 10–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_fpp_2012_3_4 (дата звернення: 17.01.2022).

37. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *ScienceRise.* 2015. № 2(1). С. 63–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tech_2015_2\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tech_2015_2(1)_13) (дата звернення: 17.01.2022).

38. Друкер П. Ефективний керівник / пер з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2019. 288 с.

39. Дьюї Дж. Досвід і освіта / пер. с англ. М. Василечко. Львів : Кальварія, 2003. 84 с.

40. Жигір'я В. Сутність і зміст лідерської компетентності майбутнього менеджера освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету,* 2015. № 130. С. 34–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2015_130_9 (дата звернення: 12.12.2022).

41. Заруба О. Г. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави.* 2019. № 3. С. 93–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2019_3_12 (дата звернення: 17.01.2022).

42. Зелінський А. Військове лідерство – це не амбітність, а про відповідальність за кожного. URL: <https://nakipelo.ua/vijskove-liderstvo-ce-ne-pro-ambitnist-kogos-a-pro-vidpovidalnist-za-kozhnogo-vijskovij-kapelan-andrij-zelinskij/> (дата звернення 12.09.2022).

43. Експрес-тест самооцінки лідерства. URL: <https://studfile.net/preview/5319156/page:29/> (дата звернення 12.02.2022).

44. Європейські пенітенціарні правила (Рекомендація № R(2006)2 Комітету Міністрів держав-учасниць). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_032#Text (дата звернення 29.08.2022).

45. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце й роль в системі публічного управління України. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія : Державне управління. 2017. Т. 305. Вип. 293. С. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2017_305_293_20 (дата звернення: 17.01.2022).

46. Єсінова Н. І., Логвиненко К. В. Лідерський потенціал як важливий чинник підвищення ефективності управління організацією. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 72–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1(2)__13) (дата звернення: 17.01.2022).

47. Казакевич О. І. Лідерська компетентність майбутніх маркетологів як сучасний міждисциплінарний феномен. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 21(2). С. 90–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_21\(2\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_21(2)__22) (дата звернення: 17.01.2022).

48. Капущинський Р. Подорожі з Геродотом. Київ : Вид-во Жупанського, 2011. 196 с.

49. Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_12 (дата звернення: 17.01.2022).

50. Качан М. В. Лідерські якості майбутнього офіцера та готовність до професійної діяльності в контексті використання інноваційних методів освіти. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія*. 2019. Вип. 67. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPC_2019_67_15 (дата звернення: 17.01.2022).

51. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06 / Київський нац. ун-т внутрішніх справ. Київ, 2008. 16 с.

52. Ковальчук Л. Моделювання науково-педагогічних досліджень : навчальний посібник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 520 с.

53. Кодекс етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України : схвалено рішенням колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол № 11РК від 19.12.2012). URL: <http://ukrprison.org.ua/departamental/suborders/1367145079> (дата звернення: 12.02.2022).

54. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2020_4_11 (дата звернення: 17.01.2022).

55. Козаченко Ю. С. Лідерство як основа формування особистості студента-медика. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія : Педагогічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 106–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2019_1_15 (дата звернення: 17.01.2022).

56. Козловський Ю. М. Моделювання наукової діяльності вищого навчального закладу: теоретично-методологічний аспект : монографія / за ред. д-ра пед. наук М. Козяра. Львів : СПОЛОМ, 2012. 484 с.

57. Колісніченко Н. М. Лідерство і вища державна служба: порівняльні перспективи у контексті розвитку компетентностей. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 373–380. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_4_54 (дата звернення: 17.01.2022).

58. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С., 2004. 112 с.

59. Кононова Т. О. Лідерські якості студентів-іноземців з азійського регіону: аналіз рівня сформованості та шляхи формування у ВНЗ. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2013. № 40–41. С. 294–297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2013_40-41_49 (дата звернення: 17.01.2022).

60. Костюченко М. А. Актуальні питання формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України. *Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 25 листопада 2021 р.) / Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2021. С. 550–552.

61. Костюченко М. А. Відбір змісту соціально-гуманітарних дисциплін як педагогічна умова формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 4 листопада 2022 р.) / Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів, 2022. С. 90–91.

62. Костюченко М. А. Діагностичний апарат для визначення сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 59. Т. 2. С. 238–242. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-2-36>.

63. Костюченко М. А. Загальні результати педагогічного експерименту щодо формування у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби лідерської компетентності у процесі професійної підготовки. *Modern problems of science, education and society* : Proceedings of the 1st International scientific and practical conference (Ukraine, Kyiv, March 26–28, 2023). Kyiv, 2023. P. 477–478.

64. Костюченко М. А. Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. Київ : Вид-во цифрової друкарні АКТИВ-ПРИНТ, 2024. 84 с.

65. Костюченко М. А. Окремі аспекти формування лідерської компетентності у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби у процесі професійної підготовки. *Глухівські читання – 2022. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук* : матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Глухів, 7–8 грудня 2022 р.) / Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. Глухів, 2022. С. 185–187.

66. Костюченко М. А. Педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки*. Кропивницький : Вид-во Центральноукраїнського державного пед. ун-ту імені Володимира Винниченка, 2023. Вип. 208. С. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-291-297>.

67. Костюченко М. А. Професійна підготовка фахівців Державної пенітенціарної служби України і розвиток їхньої лідерської компетентності. *Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та науковців (м. Дніпро, 28 квітня 2022 р.) / Університет імені Альфреда Нобеля. Дніпро, 2022. С. 92–93.

68. Костюченко М. А. Результати педагогічного експерименту з формування в майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби лідерської компетентності в процесі професійної підготовки. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія : Педагогічні науки*. Глухів : Вид-во Глухівського нац. пед. ун-ту імені Олександра Довженка, 2023. Випуск 1(51). С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-1-51-175-180>.

69. Костюченко М. А. Складові лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності*: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 19–20 січня 2023 р.) / Львівський науковий форум. Львів, 2023. С. 19–21.

70. Костюченко М. А. Специфіка діагностичного апарату для визначення сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27–28 січня 2023 р.) / Інститут інноваційної освіти. Запоріжжя, 2023. С. 6–7.

71. Костюченко М. А. Сутність і структура поняття «лідерська компетентність офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України». *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*. 2022. Вип. 10(28). С. 313–323. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-313-323](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-313-323).

72. Костюченко М. А. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби: педагогічні умови. *Сучасні напрями вдосконалення педагогічної майстерності викладачів*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27–28 квітня 2023 р.) / Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів, 2023. С. 47–49.

73. Костюченко М. А., Діденко О. В. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. Хмельницький: Вид-во НАДПСУ, 2022. № 2(29). С. 208–221. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046>.

74. Костюченко М., Донець І., Рябченко В. Організаційно-педагогічні умови формування фізичної культури студентів закладів вищої освіти в позаурочний час. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення*

працівників сфери освіти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 23 квітня 2021 р.). Черкаси, 2021. 106 с.

75. Красницька О. Лідерство та риторика у професійній діяльності офіцера. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 28(2). С. 181–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_28\(2\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_28(2)__32) (дата звернення: 17.01.2022).

76. Кримець Л. В. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. Вип. 2. С. 51–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2018_2_9 (дата звернення: 17.01.2022).

77. Кубанов Р. А. Лідерські якості – професійно важливий елемент особистості майбутнього маркетолога. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22(3). С. 175–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2012_22\(3\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2012_22(3)__28) (дата звернення: 17.01.2022).

78. Кутас М. С. Лідерство як фактор успішності керівника проекту. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2012. Вип. 14. С. 101–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2012_14_22 (дата звернення: 17.01.2022).

79. Лао-цзи. Дао Де Цзин. Книга про шлях та гідність / пер. І. Костанди. Київ : Андронум, 2020. 100 с.

80. Линьов К. О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2016. № 8. С. 29–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped_2016_8\(4\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped_2016_8(4)__6) (дата звернення: 17.01.2022).

81. Лисиця Н. М. Лідерство як процес, що моделюється у період активних соціальних змін. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2002. Вип. 18. С. 428–430. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2002_18_100 (дата звернення: 17.01.2022).

82. Литвин А. В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови»: на допомогу здобувачам наукового ступеня. Львів : Сполом, 2014. 76 с.

83. Литвинюк Л. В. Лідерство вчителя – потенційно сильна стратегія навчання. *Постметодика*. 2012. № 6. С. 24–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Postmetodyka_2012_6_11 (дата звернення: 17.01.2022).

84. Лозовський О. М., Зайцева Д. Є. Лідерство як ключовий фактор впливу на креативний потенціал персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 861–865. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/201.pdf> (дата звернення: 17.01.2022).

85. Ломачинська І. М., Гайдаш В. Лідерство як засіб управління соціальними системами в інформаційну епоху. *Гілея* : науковий вісник. 2016. Вип. 107. С. 247–252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2016_107_64 (дата звернення: 17.01.2022).

86. Лузан П. Г., Виговська С. В., Попівник І. В. Основи науково-педагогічних досліджень : підручник. Київ : НАКККіМ, 2014. 360 с.

87. Лучко Г. Й., Когут І. В. Лідерські якості в проєктному менеджменті. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 240–245.

88. Луценко Б. Лідерство в Національній гвардії України: уроки міжнародного досвіду. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 6. С. 47–50.

89. Макгакін Дж. Сучасний в'язничний менеджмент. Проєкт «Подальша підтримка пенітенціарної реформи в Україні» Рамкової програми співробітництва Ради Європи та Європейського Союзу для країн Східного партнерства. Київ : К.І.С, 2017. 102 с.

90. Мак-Клатчі С. Будь лідером: вирішуй, плануй, дій. Харків : Віват, 2020. 208 с.

91. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02 / Національна академія Прикордонних військ України імені Богдана Хмельницького, 2002. 18 с.

92. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 7–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_3 (дата звернення: 17.01.2022).

93. Максимюк С. П. Педагогіка : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2009. 670 с.
94. Мак'явеллі Н. Історія Флоренції; Державець / пер. Г. Фурси, Є. Тарнавського. Харків : Фоліо, 2021. 604 с.
95. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Харківський нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. Харків, 2009. 22 с.
96. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_159_20 (дата звернення: 17.01.2022).
97. Мартін Р., Ріел Дж. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ : Наш формат, 2019. 248 с.
98. Масленніков Є. І., Загородна Ю. О. Лідерство як фактор розвитку інноваційного менеджменту. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 4. С. 45–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_есon_2017_22_4_11 (дата звернення: 17.01.2022).
99. Модестова Т. В. Лідерство у сфері вищої освіти Великої Британії. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 63. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2018_63_31 (дата звернення: 17.01.2022).
100. Мороз В. П. Лідерство як наукова проблема. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2019. № 1(1). С. 99–110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2019_1\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2019_1(1)_13) (дата звернення: 17.01.2022).
101. Нестуля С. І. Лідерство – необхідна умова і об'єктивна потреба в нових реаліях сучасного світу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2010. № 4(2). С. 119–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2010_4\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2010_4(2)_26) (дата звернення: 17.01.2022).

102. Нестуля О. О. Лідерство за уявленнями давньогрецьких мислителів (від Гомера до Сократа). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2011. № 3. С. 203–208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_3_40 (дата звернення: 17.01.2022).

103. Ничкало Н. Г. Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 125 с.

104. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки.* 2017. № 4. С. 372–380. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72 (дата звернення: 17.01.2022).

105. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління. Київ : Академія, 2010. 544 с.

106. Паламарчук К. В. Лідерські якості як перспективний напрямок розвитку професійної компетентності майбутніх соціальних педагогів. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія : Соціально-педагогічна.* 2012. Вип. 18. С. 321–328. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkr_sp_2012_18_42 (дата звернення: 17.01.2022).

107. Пантюк Т., Миськів І. Лідерство в освіті як суспільно-педагогічна детермінанта. *Університети і лідерство.* 2015. № 1. С. 41–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2015_1_10 (дата звернення: 17.01.2022).

108. Пахарев А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становище : автореф. дис. ... д-ра політ. наук : 23.00.02 / Ін-т політ. і етнонац. дослідж. НАН України. Київ, 2003. 32 с.

109. Педагогіка : навчальний посібник / В. М. Галузьяк, М. І. Сметанський, В. І. Шахов. 3-тє вид., випр. і доповн. Вінниця : Держ. картогр. ф-ка, 2006. 400 с.

110. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник / З. Н. Курлянд, Р. І. Хмелюк, А. В. Семенова та ін. ; за ред. З. Н. Курлянд. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2005. 399 с.

111. Пенітенціарна педагогіка : науково-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Я. Харченко, О. Л. Караман, Н. П. Краснова. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2011. 329 с.

112. Пенітенціарна система України: історія та сучасність: Видання до 15-ої річниці утворення центрального органу виконавчої влади з питань виконання покарань / за заг. ред. канд. юрид. наук О. В. Лісіцкова. Київ : Державна пенітенціарна служба України, 2013. 268 с.

113. Платон. Апологія Сократа. Діалоги / пер. з давньогрецьк. Й. Кобіва, Ю. Мушака. Харків : Фоліо, 2017. 409 с.

114. Політичне лідерство : навчальний посібник / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

115. Пономаренко О. В. Лідерський компонент у педагогічній практиці студентів (досвід США). *Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Серія : Психолого-педагогічні науки.* 2013. № 2. С. 202–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzspp_2013_2_37 (дата звернення: 17.01.2022).

116. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 5. С. 184–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_39 (дата звернення: 17.01.2022).

117. Про Державну кримінально-виконавчу службу України : Закон України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t052713?an=230> (дата звернення 06.11.2020).

118. Про затвердження Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України :

Наказ Міністерства юстиції України від 26 грудня 2018 р. № 4091/5 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-18#Text> (дата звернення: 19.09.2022).

119. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : Наказ Міністерства юстиції України від 09 листопада 2016 р. № 1179. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16> (дата звернення: 21.10.2020).

120. Про Концепцію державної політики у сфері реформування Державної кримінально-виконавчої служби України : Указ Президента України від 8 листопада 2012 р. № 631/2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631/2012#Text> (дата звернення: 19.09.2022).

121. Пророк М. В. Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій. *Психологічний часопис*. 2015. № 1. С. 79–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2015_1_13 (дата звернення: 17.01.2022).

122. Професійна етика персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України : навчальний посібник / уклад. І. В. Дорошенко. Біла Церква, 2019. 73 с.

123. Психологічна енциклопедія / авт.-упоряд. О. М. Степанов. Київ : Академвидав, 2006. 423 с.

124. Психологія управлінської діяльності лідера : навчальний посібник / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Е., Бондаренко В. В. Харків, 2017. 100 с.

125. Романовський О., Горбач І. Лідерський потенціал майбутніх фахівців Державної кримінально-виконавчої служби України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 2. С. 73–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2019_2_9 (дата звернення: 17.01.2022).

126. Савенкова Л. О. Формування психолого-педагогічної компетентності викладачів: тренінг-курс для викладачів університету : посібник / за ред. Л. О. Савенкової, Г. М. Романової. Київ : КНЕУ, 2011. 390 с.

127. Семиченко В. А., Галус А. М. Психология направленности / под общ. ред. В. А. Семиченко. Хмельницький : ХГПИ, 2003. 521 с.

128. Семченко Н. О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Харківський нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2005. 20 с.

129. Синьов В. М., Медведєв В. С., Скоков С. І. Професійне спілкування пенітенціарного персоналу : навчально-методичний посібник. Київ, 2003. 152 с.

130. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навчально-методичний посібник / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ : ЕКМО, 2011. 320 с.

131. Сисоєва С. Компетентнісно зорієнтована вища освіта: формування наукового тезаурусу. *Компетентнісно зорієнтована освіта: якісні виміри* : монографія / редкол. : Огнев'юк В. О., Хоружа Л. Л., Сисоєва С. О., Чернуха Н. М., Терентьєва Н. О. Київ : Київський ун-т ім. Б. Грінченка, 2015. С. 18–44.

132. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Методологія науково-педагогічних досліджень : підручник. Рівне : Волинські обереги, 2013. 360 с.

133. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика / упоряд. О. Сидоренко, В. Чуба. Київ : Центр інновацій та розвитку, 2001. 256 с.

134. Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода / под. ред. Ю. П. Сурмина. Киев : Центр инноваций и развития, 2002. 286 с.

135. Сінек С. Справжні лідери їдять останніми. Як створити команду мрії. Харків : Віват. 2022. 416 с.

136. Словник іншомовних слів / уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ : Наук. думка, 2002. 680 с.

137. Стасюк В. О. Лідерство як елемент організаційної культури на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 102–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_20_41 (дата звернення: 17.01.2022).

138. Стеченко Д. М., Чмир О. С. Методологія наукових досліджень : підручник. Київ : Знання, 2005. 309 с.

139. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_10_6 (дата звернення: 17.01.2022).

140. Сухомлинський В. О. Проблеми виховання всебічно розвинутої особистості. *Вибрані твори* : у 5 т. Київ : Радянська школа, 1976. Т. 1. 654 с.

141. Тест «Діагностика творчого потенціалу та креативності» (з ключем). URL: http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=785:tekst-diahnostyka-tvorchoho-potentsialu-ta-kreatyvnosti-z-kliuche (дата звернення: 17.03.2022).

142. Тест «Лідерство» (з ключем). URL: https://inv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=717:test-liderstvo&catid=41&Itemid=893 (дата звернення: 17.03.2022).

143. Тест «Лідерський потенціал: перевір свої лідерські здібності». URL: <http://tests.puet.edu.ua/> (дата звернення: 17.03.2022).

144. Тест «Чи можете Ви бути гарним співрозмовником?». URL: <http://lua.pp.ua/1/227073.html> (дата звернення: 17.03.2022).

145. Тест «Чи організована Ви людина?». URL: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/icgn/11prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki_labpraktik/18.html (дата звернення: 17.03.2022).

146. Тюріна В. О. Лідерська компетентність і визначення рівня її сформованості у курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20(3). С. 90–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innpred_2020_20\(3\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innpred_2020_20(3)_21) (дата звернення: 17.01.2022).

147. Федорук Є. І. Лідерська компетентність як рушійна сила та фундаментальна основа успіху в логістиці. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2. С. 197–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ardy_2014_2_27 (дата звернення: 17.01.2022).

148. Фіцула М. М. Педагогіка : навчальний посібник / 3-є вид., стер. Київ : Академвидав, 2009. 560 с.

149. Хмизова О. В. Формування лідерської позиції у молодших школярів у позаурочній діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.07 / Ін-т пробл. виховання АПН України. Київ, 2010. 21 с.

150. Цицерон М. Т. Про закони. Про державу. Про природу богів / пер. з латини В. Литвинова. Львів : Апріорі, 2020. 392 с.

151. Чаморро-Премюзік Т. Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами (і як це змінити?) / пер. з англ. А. Цвіри. Харків : Віват, 2020. 224 с.

152. Черкашина М. В. Лідерство як провідне явище сучасного світового середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 197–203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_61_27 (дата звернення: 17.01.2022).

153. Чечель А. Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. *Університети і лідерство*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2017_1_14 (дата звернення: 17.01.2022).

154. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 33. С. 124–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_18 (дата звернення: 17.01.2022).

155. Штанько Н. А. Лідерство як соціально-психологічний феномен. *Юридична психологія та педагогіка*. 2013. № 2. С. 50–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urpp_2013_2_7 (дата звернення: 17.01.2022).

156. Ягоднікова В. В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.07 / Східноукраїнський нац. ун-т імені В. Даля. Луганськ, 2006. 21 с.

157. Ягупов В. В. Методологічні основи розуміння та обґрунтування понять «компетентність» і «компетенція» щодо професійної підготовки майбутніх фахівців. *Нові технології навчання*. 2011. Вип. 69. Ч. 1. С. 23–29.

158. Ягупов В. В. Педагогіка : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 560 с.
159. Ягупов В. В. Теоретичні основи особистісно-орієнтованого навчання. *Творча особистість у системі неперервної професійної освіти* : матеріали міжнар. наукової конф. (м. Харків, травень 2000 р.) / Харківський державний політехнічний університет. Харків, 2000. С. 414–417.
160. Якименко А. Лідерська позиція майбутніх фахівців як умова їх конкурентоздатності. *Університети і лідерство*. 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_3_17 (дата звернення: 17.01.2022).
161. Яременко В., Сліпушко О. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. Київ : Аконіт, 2007. Т. 2. 928 с.
162. Яременко В., Сліпушко О. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. Київ : Аконіт, 2007. Т. 3. 862 с.
163. Яхнін Я. К. Сучасні підходи до виховання лідера. Київ : Наукова думка, 2010. 143 с.
164. Яценко О. М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 496–501. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_125 (дата звернення: 17.01.2022).
165. Administrative training / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/tags/administrative-training-0> (last accessed: 12.02.2022).
166. Aristotle. *The Nicomachean Ethics*. London : Wordsworth Editions, 1996. 329 p.
167. Becking K., Hopman N. *Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe* / ROI-REEKS, London : Sdu Uitgevers, 2005. P. 10–31.
168. Blondel J. *Political Leadership: Towards a General Analysis*. California : SAGE Publications, 1987. 256 p.
169. BOP: Federal Bureau of Prisons Web Site. URL: <https://www.bop.gov/about/> (last accessed: 12.02.2022).
170. Building Leadership Development Systems in Juvenile Justice Agencies [Participant's Manual] / National Institute of Corrections. URL:

<https://nicic.gov/building-leadership-development-systems-juvenile-justice-agencies-participants-manual> (last accessed: 12.02.2022).

171. Comenius John Amos. The Great Didactic. London : Forgotten Books, 2012. 478 p.

172. Correctional Leadership Development (CLD) / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/sites/default/files/cld-alp-guide-selecting-projects-seniorleaders.pdf> (last accessed: 12.02.2022).

173. Correctional Leadership Competencies for the 21st Century: Executive and Senior Levels. URL: <https://nicic.gov/correctional-leadership-competencies-21st-century-executive-and-senior-levels> (last accessed: 12.02.2022).

174. Correctional Leadership Development (CLD) Series / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/correctional-leadership-development-series> (last accessed: 12.02.2022).

175. Correctional Service Canada. URL: <https://www.csc-scc.gc.ca/index-en.shtml> (last accessed: 12.02.2022).

176. Delors J. La Educacion Encierra Un Tesoro. CORREO DE LA UNESCO, 2014. 464 p.

177. Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire. URL: <https://www.enap.justice.fr/lecole> (last accessed: 12.02.2022).

178. Essential Skills for New Supervisors / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/essential-skills-new-supervisors> (last accessed: 12.02.2022).

179. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman Publishing, 1967. 138 p.

180. Formation continue des officiers en français. URL: www.ensp.interieur.gouv.fr (last accessed: 12.02.2022).

181. Gibson J. L., Donnelly J. H., Ivancevich J. M., Konopaske R. Organizations: Behavior, Structure and Processes. Irwin McGraw-Hill, New York : McGraw Hill, 2011. 640 p.

182. Job profiles at CSC. Correctional Service Canada. URL: <https://www.csc-scc.gc.ca/careers/003001-0004-en.shtml> (last accessed: 12.02.2022).

183. Kouzes J., Posner B. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 2017. 400 p.

184. Leadership Development Partnership Initiative. URL: <https://nicic.gov/projects/leadership-development-partnership-initiative> (last accessed: 12.02.2022).

185. Leadership skills / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/tags/leadership-skills> (last accessed: 12.02.2022).

186. Learning to Drive Meaningful Change / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/learning-drive-meaningful-change> (last accessed: 12.02.2022).

187. Lorange P. *Thought Leadership Meets Business*. London : Cambridge University Press Education, 2008. 262 p.

188. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than For «Intelligence». *American Psychologist*. 1973. № 28(1). P. 1–14.

189. Mid-Level Managers L.E.A.D. Program (Leadership Enrichment and Development) [Lesson Plan and Participant's Manual] / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/mid-level-managers-lead-program-leadership-enrichment-and-development-lesson-plan-and-participants> (last accessed: 12.02.2022).

190. Montgomery M. J. Leadership in a correctional environment. *Corrections Compendium*. 2006. № 31(3). P. 1–5, 11.

191. Montessori M. *Education for a New World*. London : Montessori-Pierson Publishing Company, 2020. Vol. 5. 77 p.

192. Newstrom J. *Leaders and the Leadership Process*. New York : McGraw Hill, 2010. 544 p.

193. *Organizational Leadership* / Edited by J. Bratton. London : Publications Ltd, 2020. 544 p.

194. (PH) REAL: Philosophy, Relationship, Equipping, Attitude and Leadership / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/phreal-philosophy-relationship-equipping-attitude-and-leadership-1> (last accessed: 12.02.2022).

195. Raven J. Competence in modern society: Its identification, development and release. London H. K. Lewis, 1984. 251 p.

196. SPIP 29 – Service Pénitentiaire d’Insertion et de Probation. URL: <https://infosociale.finistere.fr/etablissement/spip-service-penitentiaire-dinsertion-et-de-probation/> (last accessed: 12.02.2022).

197. Stinchcomb J. B., Smith C. J., McCampbell S. W., Mancini C. National Jail Succession Planning and Leadership Development Project. Crestview Way : Center for Innovative Public Policies, 2011. 60 p. URL: <https://nicic.gov/sites/default/files/025530.pdf> (last accessed: 12.02.2022).

198. Stogdill R. M. Team Achievement Under High Motivation. Hassell Street Press, 2021. 120 p.

199. Strategies for Building Effective Work Teams [Participant’s Manual] / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/strategies-building-effective-work-teams-participants-manual> (last accessed: 12.02.2022).

200. Supervisory Leadership for Women in Corrections [Participant’s Manual] / National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/supervisory-leadership-women-corrections-participants-manual> (last accessed: 12.02.2022).

201. Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F. Leadership and Organization. A Behavioural Science Approach. London : Routledge, 2015. 476 p.

202. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Digireads.com Publishing, 2020. 136 p.

203. Weber M., Reitter P. Charisma and Disenchantment: The Vocation Lectures. New York : New York Review Books Classics, 2020. 176 p.

204. Yeres S., Collins B. Facilitation Skills for Trainers. Training Curriculum Package. The training program of the National Institute of Corrections, U.S. Department of Justice. 1999. 86 p. URL: <https://s3.amazonaws.com/static.nicic.gov/Library/016856.pdf> (last accessed: 12.02.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Діагностичні методики для визначення стану сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України

А.1 Анкета для з'ясування мотивації курсантів до вивчення проблематики лідерства

Шановний пане курсанте!

Просимо Вас відповісти на запитання анкети, що стосуються проблеми формування в майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України лідерської компетентності.

1. Чи цікавитеся Ви проблематикою лідерства у пенітенціарній службі?
2. Чи можна стверджувати, що проблематика лідерства є актуальною для установ виконання покарань? Чому?
3. Чи повинен офіцер Державної кримінально-виконавчої служби України бути лідером?
4. Назвіть ситуації, коли для офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України важливе значення має лідерство?
5. Чому прагнення до лідерства має бути важливою характеристикою особистості офіцера?
6. Чи плануєте Ви опанувати знання про лідерство й управління?

Дякуємо за співпрацю.

А.2 Тестове опитування для визначення лідерського потенціалу курсантів [143]

Шановний пане курсанте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, що проводиться для дослідження специфіки формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України. Своїми відповідями на

запитання Ви допоможете цьому дослідженню. Просимо Вас відповідати на питання щиро, оскільки від цього залежить правильність наукових висновків.

1. Чи дозволяєте Ви собі відпочивати до того як справу, над якою Ви працювали, завершено?

- а) завжди;
- б) інколи;
- в) зрідка;
- г) ніколи.

2. Чи намагаєтесь Ви завершити важливу справу раніше, ніж цього від Вас вимагають?

- а) завжди;
- б) інколи;
- в) зрідка;
- г) ніколи.

3. Чи пишаєтесь Ви Вашим шкільним атестатом?

- а) так;
- б) майже;
- в) ніколи не мав гарних оцінок;
- г) не отримав атестату зовсім.

4. Чи отримували Ви коли-небудь відзнаки або стипендії за особливі досягнення в навчанні?

- а) так;
- б) один чи два рази;
- в) ніколи.

5. Якщо не впоралися із завданням, Ви:

а) просите викладача чи керівника дати Вам додатковий час, щоб покращити результат;

- б) наполегливіше працюєте в інших галузях, щоб компенсувати невдачу;
- в) робите висновок, що ця робота не для Вас.

6. Скільки чернеток виконання завдання/задачі Ви пишете?

- а) більше двох;
- б) дві;
- в) одну;
- г) ніколи не переглядаю написаного.

7. Чи відмовляєтесь Ви від розваг для того, щоб завершити роботу?

- а) завжди;
- б) інколи;
- в) ніколи.

8. Якщо Ваш товариш відсутній через хворобу, що Ви відчуваєте?

- а) співчуття;
- б) розчарування;
- в) злість.

9. Якщо хтось із Ваших друзів втратив когось з рідних, що Ви, швидше за все, зробите?

- а) піду разом з ним на похорон;
- б) надішлю квіти;
- в) зателефоную, щоб висловити співчуття;
- г) нічого.

10. Якщо Ваш товариш має проблеми з виконанням свого завдання, що Ви зробите?

- а) особисто допоможу йому;
- б) пошукаю когось, хто міг би йому допомогти;
- в) нічого – нехай сам вирішує свої проблеми;
- г) поінформую про це керівника.

11. Чи часто люди звертаються до Вас із своїми проблемами?

- а) завжди;
- б) інколи;
- в) зрідка;
- г) ніколи.

12. Якщо Ваш опонент почне розпускати про Вас плітки, Ви:

- а) публічно спростує плітки;
- б) почне розпускати плітки про опонента;
- в) вирішить, що все минеться само по собі;
- г) засмутиться, але нічого не робитимете.

13. Що Ви робитимете, якщо хтось почне з Вами сварку?

- а) почне оборонятися;
- б) намагатиметесь з'ясувати причини невдоволення;
- в) проігнорує ситуацію.

14. Чи легко з Вами посваритися?

- а) так;
- б) іноді;
- в) ні.

15. Чи важко Вам сказати колезі, що він Вам заважає?

- а) так;
- б) залежить від ситуації;
- в) ні.

16. Чи боїтеся Ви виступати перед аудиторією?

- а) так;
- б) залежить від ситуації;
- в) ні, люблю це робити.

17. Чи вмієте Ви швидко відповідати на запитання?

- а) так;
- б) ні.

18. Ви швидше за все не братимете участі у справі, в якій необхідно виступати перед незнайомими людьми?

- а) так;
- б) ні.

19. Чи вдається Вам вирішувати проблеми групи за допомогою дискусії?

- а) завжди;
- б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

20. Чи траплялось Вам купувати щось під впливом інших людей, а не з необхідності?

а) так;

б) ні.

21. Чи багато часу Ви витрачаєте на вирішення кросворда чи тесту?

а) так;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ні.

22. Чи подобається Вам допомагати іншим досягати такого ж успіху, якого досягли Ви?

а) так;

б) якщо це має позитивні наслідки для мене самого;

в) ні.

23. Чи доводилося Вам із власної ініціативи займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів?

а) так;

б) ні.

24. Чи заперечували б Ви, якщо б довелося частину свого часу приділяти молодшим колегам, навчати їх?

а) ні;

б) лише у вільний час;

в) так

25. Чи є у Вас наготові кілька жартів, які Ви могли б розказати групі?

а) завжди;

б) ні, якщо тільки я щойно не почув гарний жарт;

в) ніколи.

26. Чи можете Ви приховати свій емоційний стан?

- а) завжди;
- б) інколи;
- в) ніколи.

27. Який емоційний стан відчуваєте найчастіше?

- а) щастя;
- б) задоволення;
- в) стрес;
- г) депресію.

28. Чи можете Ви миттєво змінити свої плани?

- а) так;
- б) іноді;
- в) ніколи.

29. Чи вважаєте за потрібне витратити зайвий час на досягнення групою консенсусу в дискусії?

- а) завжди;
- б) інколи;
- в) зрідка;
- в) ніколи.

30. Ви надаєте перевагу самостійній роботі за своїм планом чи щоденно змінюєте план роботи після обговорення у групі?

- а) самостійно;
- б) з групою.

31. Чи можете Ви завершити роботу навіть тоді, коли виявилось, що часу у Вас вдвічі менше, ніж Ви думали?

- а) завжди;
- б) іноді;
- в) ніколи.

32. Чи хотіли б Ви бути політиком?

- а) ні;
- б) можливо;

в) так.

33. Чи мрієте Ви про славу та визнання?

а) так;

б) інколи;

в) ні.

34. Чи намагаєтесь Ви знайти свій власний метод для досягнення успіху?

а) так;

б) ні.

35. Чи завжди вкладаєтесь у графік запланованих робіт?

а) завжди;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

36. Чи завжди Ви залишаєте своє робоче місце таким чистим, яким воно було?

а) завжди;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

37. Чи записуєте Ви всі пропозиції під час дискусії у великій групі?

а) завжди;

б) інколи;

в) ніколи.

38. Чи карали Вас коли-небудь через запізнення?

а) так, досить часто;

б) раз чи двічі;

в) ніколи.

39. Чи виставляєте Ви у своєму годиннику час наперед для того, щоб не запізнюватися на зустрічі та заходи?

а) так;

б) мені це непотрібно;

в) ні.

40. Чи вважають Вас інші люди пунктуальною людиною?

а) так;

б) невпевнений;

в) ні.

41. Чи завжди Ви першим приходите на зустрічі та заходи?

а) завжди;

б) інколи;

в) зрідка;

г) ніколи.

42. Чи покидали Ви коли-небудь школу, табір чи якусь програму?

а) кілька разів;

б) один раз;

в) ніколи.

43. Чи зраджували Ви чиюсь довіру?

а) часто;

б) раз чи двічі;

в) тільки тому, що це було на краще;

г) ніколи.

44. Чи говорять Вам, що у Вас немає здорового глузду?

а) часто;

б) одного разу було;

в) ніколи.

45. Чи пішли б Ви до кінотеатру чи ресторану самі?

а) так;

б) ні.

46. Чи знаєте Ви більше, ніж одну іноземну мову?

а) так;

б) ні, але хотів би вивчити;

в) ні.

47. Чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків у дитинстві?

а) так;

б) ні.

48. Чи здатні Ви одночасно робити кілька справ (наприклад, набирати звіт, робити копії файлів, відповідати на телефонні дзвінки)?

а) так;

б) ні.

49. Чи втрачали Ви коли-небудь рівновагу під час розмови з людьми?

а) так;

б) ні.

50. Чи всюди, де Ви буваєте, Вам вдається знаходити друзів?

а) так;

б) не завжди;

в) ні.

Ключ до тесту

№ з/п	А	Б	В	Г
1	1	2	3	4
2	4	3	2	1
3	4	3	2	1
4	3	2	1	–
5	3	2	1	–
6	4	3	2	1
7	3	2	1	–
8	3	2	1	–
9	4	3	2	1
10	4	3	2	1
11	4	3	2	1
12	4	1	3	2
13	1	3	2	–
14	1	2	3	–
15	1	2	3	–
16	1	2	3	–
17	2	1	–	–
18	1	2	–	–
19	4	3	2	1
20	1	2	–	–
21	1	2	3	4
22	3	2	1	–

№ з/п	А	Б	В	Г
23	2	1	–	–
24	3	2	1	–
25	3	2	1	–
26	3	2	1	–
27	4	3	2	1
28	3	2	1	–
29	4	3	2	1
30	2	1	–	–
31	3	2	1	–
32	1	2	3	–
33	3	2	1	–
34	2	1	–	–
35	4	3	2	1
36	4	3	2	1
37	3	2	1	–
38	1	2	3	–
39	2	3	1	–
40	3	2	1	–
41	4	3	2	1
42	1	2	3	–
43	1	2	3	4
44	1	2	3	–
45	2	1	–	–
46	3	2	1	–
47	2	1	–	–
48	2	1	–	–
49	1	2	–	–
50	3	2	1	–

До 80 балів – якості лідера виражено слабо.

Від 81 до 110 – якості лідера виражено посередньо.

Від 111 до 140 – лідерські якості виражено яскраво.

Більше 140 – людина як лідер схильна до диктату.

А.3 Методика «Діагностика творчого потенціалу та креативності»

[141]

Шановний курсанте!

Оберіть один із варіантів відповідей і поставте бали за схемою: відповідь «а» – 3 бали, «б» – 1 бал, «в» – 2 бали.

У тесті необхідно позначити найбільш прийнятні для Вас варіанти відповідей.

1. Чи вважаєте Ви, що навколишній світ можна покращити?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) так, але тільки у деяких випадках.
2. Чи треба, на Вашу думку, працювати, щоб змінити навколишній світ?
 - а) так, у більшості випадків;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках.
3. Чи вважаєте Ви, що деякі з Ваших ідей принесуть значний прогрес у тій сфері діяльності, яку Ви оберете?
 - а) так;
 - б) звідки у мене можуть бути такі ідеї?
 - в) можливо, мої ідеї принесуть не надто значний прогрес, але деякий успіх можливий.
4. Чи вважаєте Ви, що в майбутньому будете відігравати настільки важливу роль, що зможете у навколишньому світі щось принципово змінити?
 - а) так, напевно;
 - б) дуже мало ймовірно;
 - в) може бути.
5. Коли Ви вирішуєте щось зробити, чи впевнені в тому, що справа вийде?
 - а) звичайно;
 - б) часто охоплюють сумніви;
 - в) частіше впевнений, ніж невпевнений.
6. Чи виникає у Вас бажання зайнятися справою, у якій Ви некомпетентні й абсолютно її не знаєте?
 - а) так, невідоме мене приваблює;
 - б) ні;
 - в) усе залежить від самої справи та обставин.

7. Якщо Ви займаєтеся незнайомою справою, чи буде у Вас бажання домогтися досконалості?

- а) так;
- б) що вийде, те й добре;
- в) якщо це не дуже важко, то так.

8. Якщо справа, якої Ви не знаєте, Вам подобається, чи хочете Ви дізнатись про неї все?

- а) так;
- б) ні, треба вчитися найбільш важливого;
- в) ні, я лише задовільню свою цікавість.

9. Коли Ви зазнаєте невдачі, то:

- а) якийсь час наполягаєте, навіть всупереч здоровому глузду;
- б) одразу махнете рукою на справу, як тільки зрозумієте її нереальність;
- в) продовжуєте робити свою справу, поки здоровий глузд не покаже непереборність перешкод.

10. Професію потрібно обирати, виходячи з:

- а) своїх можливостей і перспектив для себе;
- б) стабільності, значущості, потрібності професії;
- в) престижу та переваг, які вона надає.

11. Подорожуючи, чи могли б Ви легко орієнтуватися на маршруті, яким вже пройшли?

- а) так;
- б) ні;
- в) якщо місце сподобалося і запам'яталося, то так.

12. Чи можете Ви згадати одразу ж після бесіди все, про що говорилося?

- а) так;
- б) ні;
- в) згадаю все, що мені цікаво.

13. Коли Ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете повторити його по складах без помилок, навіть не знаючи його значення?

- а) так;
- б) ні;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

14. У вільний час Ви хочете:

- а) залишатися наодинці, помізкувати;
- б) перебувати в компанії;
- в) мені байдуже, чи буду я один або в компанії.

15. Займаючись якоюсь справою, Ви вирішуєте припинити її тільки коли:

- а) справу завершено і, як Вам здається, її виконано на відмінно;
- б) Ви більш-менш задоволені зробленим;
- в) справа здається зробленою, хоча можна зробити краще. Але навіщо?

16. Коли Ви на самоті, то:

- а) любите мріяти про якісь речі, можливо, й абстрактні;
- б) за всяку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з Вашими справами.

17. Коли якась ідея захоплює Вас, то Ви будете думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким перебуваєте;
- б) лише наодинці;
- в) лише там, де є тиша.

18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею, то:

- а) можете відмовитися від неї, якщо аргументи опонентів здадуться Вам переконливими;
- б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не висувалися;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться занадто сильним.

Інтерпретація результатів тесту

48 і більше балів – у Вас закладено значний творчий потенціал, що надає Вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо Ви зможете на практиці застосувати свої здібності, то Вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

18–47 балів – у Вас є якості, які дозволяють Вам творити, але є й бар'єри. Найнебезпечніший бар'єр – страх, особливо для людей, орієнтованих на

обов'язковий успіх. Острах невдачі стримує уяву – основу творчості. Страх може бути і соціальним, страхом суспільного осуду. Будь-яка нова ідея проходить через етап несподіванки, подиву, невизнання, осуду навколишніми. Острах осуду за нове та незвичне для інших, а також здивовані погляди, стримують творчу активність, знищують творчу особистість.

А.4 Тестове опитування «Чи організована Ви людина?» [145]

Шановний пане курсанте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, що проводиться для дослідження особливостей формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України. Своїми відповідями на запитання Ви допоможете цьому дослідженню. Просимо Вас відповідати на питання широко, оскільки від цього залежить правильність наукових висновків.

Усі організовані люди завжди дуже надійні, результативні, точні та уважні. Організована людина встигає зробити набагато більше, ніж неорганізована. Організована людина вміє управляти і часом. Цей тест допоможе перевірити, чи зможете Ви себе перебудувати, щоб досягти успіху в самоорганізації, виробити організаційні навички і звички.

1. Чи є у вас головні цілі в житті, щоб досягти того, що Ви хочете?

- а) у мене є такі цілі;
- б) можна назвати лише певні цілі, адже життя постійно змінюється;
- в) у мене є головні цілі, і я докладаю всіх зусиль, щоб їх досягти;
- г) є, але я не можу їх досягти.

2. Складаючи свій план роботи на тиждень, Ви використовуєте для цього щоденник, блокнот тощо:

- а) так;
- б) ні;
- в) не завжди, можу сказати ні «так», ні «ні», оскільки тримаю основні справи в голові, план на поточний день – у голові чи на аркуші паперу;

г) складав план, використовуючи для цього щоденник, але потім зрозумів, що це нічого не дає;

д) складати плани – це гра в організованість.

3. Чи караєте Ви себе за невиконання наміченого на тиждень, на день?

а) відчуваю свою вину, лінощі;

б) відчитую, незважаючи на жодні суб'єктивні й об'єктивні причини;

в) зараз і так усі конфліктують з іншими, навіщо картати ще себе;

г) дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, а що не вдалося – зроблю іншим разом.

4. Як Ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів ділових людей, знайомих, родичів, приятелів тощо?

а) я господар своєї записної книжки. Як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен. Якщо Вам потрібен номер телефону, я обов'язково знайду його;

б) часто змінюю записні книжки із записом телефонів, під час переписування телефонів стараюсь усе зробити як треба, але потім збиваюсь;

в) запис телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою»; на якій сторінці записано, прямо чи криво, це не має особливого значення;

г) використовую загальнодоступну систему, згідно з алфавітом записую прізвище, ім'я, номер, номер телефону, якщо потрібно, то і додаткові відомості (адреса, місце роботи).

5. Ви маєте речі, які часто використовуєте. Які Ваші принципи розташування речей?

а) річ лежить де завгодно;

б) дотримуюсь принципу: кожній речі – своє місце;

в) періодично наводжу порядок, потім знову кладу їх куди заманеться, через деякий час знову наводжу порядок;

г) вважаю, що це питання не стосується самоорганізації.

6. Можна наприкінці дня сказати: де, скільки і в яких випадках Вам довелось згаяти час?

а) я можу сказати про згаяний час;

- б) я можу сказати лише про місце, де було згаяно час;
- в) якщо я змарнував час, що обертався в гроші, то я пам'ятаю про це;
- г) не лише знаю, де і скільки було згаяно часу, але й шукаю способи зменшення втрат;
- д) постійно зменшую витрати часу.

7. Які Ваші дії, коли на зборах, нараді починається «переливання з пустого в порожнє»?

- а) пропоную звернути увагу на суть питання;
- б) на будь-яких зборах є щось потрібне, і щось непотрібне. У чергуванні того й іншого минають збори. Тут не можна нічого зробити – треба слухати;
- в) занурююся у «небуття»;
- г) починаю займатися тим, що взяв із собою.

8. Уявіть, Ви будете виступати з доповіддю. Чи будете Ви враховувати значення не лише зміст доповіді, а й її тривалість?

- а) приділю велику увагу змісту доповіді. Думаю, що все треба визначати лише приблизно;
- б) треба враховувати і зміст, і тривалість доповіді, а також її варіанти.

9. Чи намагаєтесь Ви використовувати буквально кожну хвилину для виконання задуманого?

- а) стараюся, але у мене не завжди виходить через певні особисті причини;
- б) не прагну до цього, оскільки вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим щодо часу; нащо старатись, якщо час все одно не обговорюється;
- г) намагаюся за будь-яких обставин.

10. Яку систему фіксації доручення, завдання і прохання Ви використовуєте?

- а) записую в свій щоденник усе, що треба виконати і до кого часу;
- б) фіксую найважливіші повідомлення, прохання, завдання у своєму щоденнику. «Дрібниці» стараюся запам'ятати. Якщо забув про «дрібниці», то не вважаю це прикрим;

в) стараюсь запам'ятати повідомлення, завдання та прохання, оскільки це тренує пам'ять. Хоча треба визнати, що пам'ять часто підводить мене;

г) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: не потрібні жодні пам'ятки про повідомлення і завдання. Якщо повідомлення потрібне, то я ніколи не забуду і не буду змінювати терміну виконання.

11. Чи вчасно Ви приходите на робочі зустрічі, збори, наради, засідання?

а) приходжу за 5–7 хвилин раніше;

б) приходжу вчасно, до початку зборів;

в) як правило, не запізнююсь;

г) деколи запізнююсь, хоча намагаюся прийти раніше або вчасно;

д) якщо був би виданий посібник «Як не запізнюватись», то я, думаю, навчився б не запізнюватись.

12. Яке значення має своєчасне виконання завдання, повідомлення, прохання?

а) своєчасність виконання – це один із важливих показників людей, які вміють працювати, своєрідний тріумф організованості. Однак мені завжди не вдається виконати все вчасно;

б) своєчасність виконання – це необов'язково; краще затягнути виконання завдання;

в) вважаю, що не треба навіть говорити про своєчасність виконання завдання; треба все виконувати вчасно;

г) своєчасне виконання завдання або повідомлення – це гарний шанс отримати нове. Виконавчість завжди карається.

13. Уявіть, що Ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти своєму товаришу. Але ситуація змінилась, і Ви не можете виконати обіцяного. Що Ви зробите?

а) повідомлю товаришеві про зміну обставин і про неможливість виконати те, що обіцяв;

б) постараюсь сказати, що ситуація змінилась і виконати обіцяне важко. Скажу також, що цей випадок не означає, що я не надійна людина;

- в) буду старатися виконати те, що обіцяв. Якщо виконав – добре, не виконав – теж не біда, оскільки я досить нечасто не виконував своїх обіцянок;
- г) виконаю те, що обіцяв за будь-яких умов.

Ключ до тесту

Запитання	Варіанти відповідей				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	–
8	2	6	-	-	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	–
13	2	0	0	6	–

Інтерпретація результатів тесту

63–71 бал – Ви вважаєте самоорганізацію невід’ємною частиною роботи. Це є Вашою значною перевагою порівняно з тими людьми, які можуть бути організованими у випадку крайньої необхідності. Ви намагаєтеся уважно проаналізувати самоорганізацію, вдосконалити її.

Менше 63 балів – Ваш спосіб життя, Ваше середовище навчило Вас бути організованим, але чіткої системи самоорганізації немає. Постарайтесь проаналізувати свої дії, час роботи, технічну роботу – Ви побачите щось, про що і не підозрювали. Для того щоб стати організованою людиною, необхідно пересилити себе, стати вольовим та наполегливим.

А.5 Експрес-тест самооцінки лідерства [43]

Шановний курсанте!

Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і виберіть відповідь у буквеній формі. Працюючи з опитувальником, ураховуйте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливим чинником є те, що в своїх

відповідях потрібно бути об'єктивним і записувати ту відповідь, яка першою спадає на думку.

1. Що для Вас є важливішим у грі?

А. Перемога.

Б. Розвага.

2. Чому Ви надаєте перевагу в загальній розмові?

А. Виявляти ініціативу, пропонувати щось.

Б. Слухати і критикувати те, що пропонують інші.

3. Чи здатні Ви витримати критику, не вступаючи у дрібні суперечки, не виправдовуючись?

А. Так.

Б. Ні.

4. Чи подобається Вам, коли Вас хвалять прилюдно?

А. Так.

Б. Ні.

5. Чи відстоюєте Ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти Вас?

А. Так.

Б. Ні.

6. У компанії, у спільній справі Ви завжди заводило, щось придумуєте, що є цікавим для інших?

А. Так.

Б. Ні.

7. Чи вмієте Ви приховувати свій настрій?

А. Так.

Б. Ні.

8. Чи завжди Ви швидко і покірно робите те, що Вам говорять старші?

А. Так.

Б. Ні.

9. Чи вдається Вам у розмові, дискусії переконати, перехилити на свій бік тих, хто раніше був із Вами не згоден?

А. Так.

Б. Ні.

10. Чи подобається Вам вчити (повчати, виховувати, навчати, давати поради) іншим?

А. Так.

Б. Ні.

Інтерпретація даних

Підрахуйте загальну кількість «А» і «Б» відповідей. Високий рівень лідерства: А = 7–10 балів. Середній рівень лідерства: А = 4–6 балів. Низький рівень лідерства: А = 1–3 балів. Переважання відповідей «Б» свідчить про дуже низьке або деструктивне лідерство.

А.6 Опитування для з'ясування розуміння курсантами сутності місії лідера

Шановний курсанте!

Просимо Вас відповісти на запитання анкети, що стосуються проблеми формування в майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України лідерської компетентності.

1. Якою, на Вашу думку, є місія установи виконання покарань?
2. Назвіть найважливіші цінності пенітенціарної служби.
3. Якими процедурам чи стандартами можна забезпечувати реалізацію та підтримку бачення і місії політики виправного закладу?
4. Чому офіцер Державної кримінально-виконавчої служби України повинен знати місію та цінності служби?
5. Що означає така вимога до керівника в'язниці, як звітність перед громадськістю?

6. Якою має бути організаційна культура в межах функціонального підрозділу, що сприятиме досягненню бажаних результатів установи виконання покарань?

A.7 Напівпроективне анкетування у формі незавершених речень для визначення знань курсантів про теорію й історію лідерства, сутність лідерства в діяльності установ виконання покарань

Шановний курсанте!

Будь ласка, продовжить речення.

1. Лідер – це _____

2. Справжнього лідера відрізняє _____

3. Відомими лідерами в історії України є _____

4. Ці люди є лідерами, оскільки _____

5. У Державній кримінально-виконавчій службі України офіцер має бути лідером, оскільки _____

6. Про те, що офіцер Державної кримінально-виконавчої служби України є лідером, свідчить те, що _____

7. Справжній лідер Державної кримінально-виконавчої служби України, насамперед, намагається _____

8. Справжній лідер Державної кримінально-виконавчої служби України дбає про _____

Дякуємо за роботу.

А.8 Анкета для визначення обізнаності курсантів про специфіку лідерської комунікації та її засоби

Шановний курсанте!

Просимо Вас відповісти на запитання анкети, що стосуються проблеми формування у майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України лідерської компетентності.

1. Чому ефективні лідери повинні мати добрі навички спілкування?
2. Як потрібно будувати відносини з персоналом? Що має бути в їхній основі?
3. Чи згодні Ви з твердженням, що «в'язниці – це місця, де взаємини між людьми відіграють центральну роль»?
4. Чому управління в'язницею означає управління людьми?
5. Від чого залежить ефективність спілкування в команді?
6. Які навички спілкування необхідні для ефективної команди?
7. Для чого офіцер повинен дбати про успішне спілкування?
8. Які елементи взаємин дозволяють ефективно працювати в команді?
9. Як можна створювати ефективне робоче середовище для співробітників Державної кримінально-виконавчої служби України?
10. Як потрібно налагоджувати ефективні двосторонні комунікації, заохочувати і використовувати конструктивний зворотний зв'язок?

А.9 Запитання бесіди для визначення знань курсантів про вимоги Кодексу етики та службової поведінки персоналу

Шановний курсанте!

Просимо Вас відповісти на запитання анкети, що стосуються проблеми формування в майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України лідерської компетентності.

1. Чому рушієм організації мають бути етика та цінності?
2. Які Ви знаєте найважливіші моральні й етичні аспекти діяльності в'язниць?

3. Чому моральні та етичні аспекти мають бути найвищими пріоритетами в системі цінностей працівників в'язниці?
4. Чому офіцер повинен демонструвати належні етичні стандарти?
5. Чому етична поведінка складає основу належного управління та лідерства?
6. На основі яких етичних норм офіцер повинен приймати рішення і скеровувати свою поведінку та дії інших людей?
7. Які Ви можете назвати особисті якості офіцера, важливі для етичних дій?
8. Чому недотримання офіцером моральних стандартів призведе до деморалізації персоналу?

A.10 Завдання для визначення здатності курсантів самостійно вирішувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності [172]

Завдання 1. Визначення місії

Мета: Вивчити, як курсант може використовувати ресурси для виконання місії організації, а також допомагати співробітникам підтримувати виконання місії.

Питання: Якою є місія Державної кримінально-виконавчої служби України. Як офіцер-лідер може використовувати ресурси для виконання місії організації? Як можна допомогти співробітникам зрозуміти, як їхня робота допомагає організації у виконанні місії?

Завдання 2. Організаційна культура

Мета: Визначення формальних і неформальних цінностей організації та визначення способів, якими керівники можуть допомогти персоналу підтримувати ці цінності.

Питання: Якими є цінності Вашої організації? Вони виражені формально чи неформально? Складіть перелік. Чи відповідають ці цінності щоденній практиці? Як керівники можуть надати співробітникам досвід для підтримки

цих цінностей? Наскільки особистісні цінності відрізняються від організаційних? Як Ви боретеся з відмінностями в особистих та організаційних цінностях?

Завдання 3. Оцінка ефективності

Справа: Офіцер виправної служби Л.

Офіцер виправної служби Л. пропрацював трохи більше року, але за цей час отримав, здається, 10-річний досвід. Як правило, новий керівник працює в інших колоніях принаймні шість місяців перед тим, як бути призначений до колонії АА, де утримуються правопорушники, засуджені за надзвичайно жорстокі злочини. Однак через кадрові проблеми із самого початку довелося призначити Л. в АА.

Навіть досвідчені офіцери мають проблеми в АА, але Л. зробив хорошу роботу. Було багато проблем і мало криз, але нічого, що можна було б передбачити чи уникнути. Жоден із цих інцидентів не призвів до догани, але й не було жодної похвали. Спочатку Л. був сповнений ентузіазму та відваги. Через рік вигорання стає проблемою. Л. не відчуває почуття виконаного завдання; ніщо не змінюється. Л. починає замислюватися, чи правильним було рішенням стати працівником виправної служби.

Запитання: Які кроки має зробити керівник для оцінки ефективності роботи Л.

А.11 Завдання для визначення здатності курсантів налагоджувати відносини з колегами та ув'язненими, продуктивно вирішувати міжособистісні конфлікти [172]

1. Член Вашого колективу приходить до Вас з інформацією про іншого співробітника, який бере хабарі від правопорушників. Ваш інформатор хоче залишитися анонімним, оскільки вважає, що проти нього/неї будуть наслідки, якщо її/його ім'я буде пов'язано з будь-яким розслідуванням. Вважайте це так, ніби інформатор є відповідальним/надійним працівником. Тоді подумайте, ніби

інформатор, як відомо, має проблеми з працівником, якого він/вона звинувачує. Що Ви зробите? Як побудуєте розмову?

2. Серед Ваших підлеглих – один/одна з найкращих Ваших друзів. Він/вона був джерелом численних скарг інших співробітників на спізнення, неадекватну поведінку щодо правопорушників, невиконання належної йому/їй частки роботи тощо. Ви намагалися поговорити з ним/нею, і Вам сказали, що він/вона «має певні труднощі» у родині. Інші друзі просять, щоб Ви не ставилися до нього/неї так суворо. Що Ви зробите? Як побудуєте розмову?

3. Олена – 16-річна літня стажерка у Вашому офісі, яку щойно спіймали на крадіжці 1000 гривень із дрібної каси у Вашому офісі. Керівництво проводить політику нульової толерантності до крадіжок і передбачено, що будь-кого, хто займається крадіжкою, буде негайно звільнено зі служби і притягнуто до відповідальності. Мати Олени працює в іншому відділі і прийшла до Вас особисто, щоб благати «не псувати життя Олені». Вона готова повернути вкрадені гроші і каже, що бачила, як багато інших співробітників брали додому канцелярські приладдя. Що Ви зробите? Як побудуєте розмову?

А.12 Завдання для визначення здатності курсантів висловлювати особисту позицію в групі, аргументувати свою думку, брати участь у дискусіях зі службових питань

Завдання 1. Письмове спілкування

На основі власного досвіду визначте перешкоди для ефективного спілкування. Складіть список усіх письмових повідомлень, які Ви повинні написати як керівник. Напишіть повідомлення керівнику установи про свій досвід навчання.

Завдання 2. Презентація плану розвитку

Розробіть план розвитку наглядно на основі свого досвіду. Створіть та презентуйте презентацію для перевірки реальності запропонованого Вами плану. Визначте фатальні упущення або недоліки у Вашому плані, які можуть завадити Вам досягти успіху. Дайте відповіді на запитання слухачів.

Завдання 3. Дискусія в ситуації деструктивної поведінки

Ви надаєте інформацію про політику агентства (дрес-код, вихід у відпустку, навчання). Один учасник голосно говорить: «Я не згоден з такою політикою. Там, де я раніше працював, ми просто працювали і цим всім не забивали собі голову». Як Ви будете діяти у ситуації деструктивної поведінки? Спростуйте негативні репліки.

Додаток Б

Матеріали, використані під час формувального етапу педагогічного експерименту з формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України

Б.1 Питання щодо лідерства, на які передбачено зорієнтувати увагу курсантів під час вивчення навчальної дисципліни «Історія України»

№ теми	Назва теми	Аспекти проблематики лідерства щодо кожної теми
1	«Історія України» як навчальна дисципліна	Значення особистості в історії. Основні підходи до розгляду проблеми особистості та її ролі в історичному процесі. Значення вивчення навчальної дисципліни «Історія України» для розгляду проблематики лідерства. Історія України як історія українських військових еліт
2	Давньокіївська держава	Лідерські якості князів Ігоря, Ольги, Святослава. Князь Володимир та запровадження християнства на Русі. Харизма князя Володимира. Формування типу лицаря-войовника. Духовні провідники нації: Нестор, Клим Смолятич, Іларіон, Антоній та Феодосій Печерські та інші
3	Галицько-Волинська держава	Роман Мстиславович та утворення Галицько-Волинського князівства. Данило Галицький як лідер-воїн, патріот, дипломат. Романовичі та боротьба проти іноземних загарбників
4	Українські землі в складі Литви і Польщі (II половина XIV – I половина XVII ст.)	Становлення української еліти. Князі Острозькі. Українське козацтво як нова еліта. Гетьман Петро Сагайдачний як військовий лідер. Кодекс лицарських звитяг: готовність боротися до загиби за волю, віру, честь і славу України, героїзм, подвижництво в праці та бою
5	Національно-визвольна війна українського народу під проводом Б. Хмельницького	Визвольна війна українського народу. Богдан Хмельницький як воєначальник і дипломат. Харизма Б. Хмельницького й І. Богуна. Суперечливості й трагізм життя Петра Дорошенка. Гетьманство І. Мазепи. Пилип Орлик як представник інтелектуальної еліти Українського гетьманства
6	Національне відродження XIX ст.	Кирило-Мефодіївське братство, його діяльність. Т. Шевченко як батько нації. Вклад в українську справу М. Костомарова, В. Антоновича, Т. Рильського та В. Липинського. М. Грушевський як лідер українського національного руху. М. Міхновський та його «Самостійна Україна»
7	Україна у I половині XX ст.	Утворення Центральної Ради, її лідери. Українізація армії. Визначні українські полководці П. Болбочан, О. Натієв, О. Греков, О. Лігнау, О. Осецький, В. Тютюнник, В. Сальський, М. Омелянович-Павленко та ін. Діяльність полковника П. Болбочана. Подвиг української молоді під Крутами. Гетьман П. Скоропадський як офіцер і патріот. Вільгельм Габсбург (Вишиваний) і Українські Січові Стрільці. Холодноярська республіка. Ю. Горліс-Горський. Тема героїчної самопожертви: «Свобода або смерть»

Закінчення додатку Б.1

№ теми	Назва теми	Аспекти проблематики лідерства щодо кожної теми
8	Україна напередодні та в роки Другої світової війни	Націонал-комуністи. «Розстріляне відродження». УВО та Є. Коновалець. Організація українських націоналістів (ОУН) та її програма боротьби за національне визволення. Карпатська Україна. Проголошення державної незалежності. А. Волошин – лідер підкарпатських українців. Національно-визвольний рух ОУН-УПА в Західній Україні. Значення особистого та морального прикладу Р. Шухевича. А. Шептицький і Українська Греко-Католицька церква
9	Україна у II половині XX – на початку XXI ст.	Шістдесятництво. Самвидав. Активізація національно-визвольного руху. Дисидентський рух. В. Чорновіл, Л. Лук'яненко, І. Драч, Л. Костенко, А. Горська, О. Григоренко – незламні лицарі духу. Проголошення суверенітету та незалежності України. Л. Кравчук як лідер. Вибори Президента України у 2004 р. Революція Гідності. Моральні авторитети, формальні та неформальні лідери сучасної України. Військова еліта України. Дії сектору безпеки і оборони під час антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил (оборона Донецького і Луганського аеропортів, бойові дії під Дебальцевим, рейдові дії, звільнення Слов'янська)

Б.2 Програма спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»

І. Цільова установка й організаційно-методичні вказівки

Метою навчального спеціального курсу є формування в курсантів знань про лідерство, його історію, специфіку вияву в Державній кримінально-виконавчій службі України, практику формування лідерської компетентності.

Завданням спеціального онлайн-курсу є:

- формування в курсантів системних знань про історію і практику лідерства;
- ознайомлення з найважливішими характеристиками лідера;
- формування особистості лідера, інтелектуального, високопрофесійного офіцера;
- формування в майбутніх офіцерів лідерських якостей;
- опанування специфічних прийомів управління, інструментів лідерства.

У результаті вивчення спеціального он-лайн курсу «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» курсанти повинні:

знати:

- сутність, функції і структуру лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України;
- особливості лідерства в установах виконання покарань;
- основні цінності, категорії та принципи лідерства;
- основні складові лідерської компетентності офіцера;
- вимоги Кодексу етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України;
- правила налагодження міжособистісних відносин у пенітенціарній системі;
- способи вирішення моральних колізій із колегами та ув'язненими;
- передумови ефективного лідерського впливу в організації;
- основні етапи формування команди;

уміти:

- використовувати знання про лідерство у повсякденному житті та професійній діяльності;
- дотримуватись вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України;
- оцінювати факти й явища професійної діяльності у контексті практики лідерства;
- визначати взаємозв'язок лідерської компетентності з іншими чинниками служби;
- володіти методикою визначення лідерської компетентності;
- оцінювати практику лідерства у пенітенціарній системі та визначати його зовнішні вияви;
- постійно підвищувати рівень сформованості своєї лідерської компетентності;
- здійснювати аналіз ситуативних чинників, що зумовлюють вибір ефективного стилю лідерства в установах виконання покарань;

– обирати ефективні методи і прийоми управлінського впливу та лідерської комунікації;

– аналізувати мотиви і вчинки людей, моделювати та розв’язувати ситуації як лідер;

ознайомитись з:

– математичними моделями оцінювання лідерської компетентності;

– проектуванням програми розвитку лідерської компетентності в установах виконання покарань.

II. Розподіл навчального часу за темами

і видами навчальних занять

Навчальний спеціальний он-лайн курс «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби» курсанти вивчають на 3 курсі у 5-му та 6-му семестрах. На вивчення он-лайн курсу перебачено 90 годин навчального часу (2 кредити ЄКТС), зокрема на групові заняття – 84 години, на підсумкове контрольне заняття – 4 години. Контроль за знаннями курсантів здійснюється через усне опитування, написання доповідей, виконання практичних завдань.

№ за/п	Назви тем	Кількість годин
1	Теоретичні аспекти вивчення лідерства офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України	8
2	Історичні аспекти становлення лідерства	10
3	Основні категорії лідерства	12
4	Лідерство у Державній кримінально-виконавчій службі України	12
5	Сутність та особливості лідерської компетентності офіцера	12
6	Лідер і формування команд	12
7	Комунікативні якості лідера	10
8	Методика оцінювання та формування лідерської компетентності	8
	Підсумкове заняття	6

III. Література

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.

2. Внутрішні комунікації військового лідера. Порадник для офіцерів та сержантів. Київ : Центр морально-психологічного забезпечення Збройних сил України, 2020. 15 с.

3. Гоулман Д., Боячіс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-є вид. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.

4. Доктрина військового лідерства у Збройних силах України. Київ : Головне управління доктрин та підготовки генерального штабу Збройних сил України спільно з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних сил України, 2020. 27 с. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynikh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf.

5. Доктрина публічного спілкування. Військова керівна публікація військовим організаційним структурам з порядку організації публічної інформаційно-комунікаційної діяльності у Збройних силах України. Київ : Управління зв'язків з громадськістю Збройних сил України, 2020. 20 с. URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/doktryna_pyblick_spilkuvannia_20200919.pdf.

6. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. псих. наук : 19.00.06 / Київський нац. ун-т внутрішніх справ. Київ, 2008. 16 с.

7. Кодекс етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України : схвалено рішенням колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол № 11ПК від 19.12.2012 р.). URL: <http://ukrprison.org.ua/departmental/suborders/1367145079>.

8. Макгакін Дж. Сучасний в'язничний менеджмент. Проект «Подальша підтримка пенітенціарної реформи в Україні» Рамкової програми співробітництва Ради Європи та Європейського Союзу для країн Східного партнерства. Київ : К.І.С, 2017. 102 с.

9. Синьов В. М., Медведєв В. С., Скоков С. І. Професійне спілкування пенітенціарного персоналу : навчально-методичний посібник. Київ, 2003. 152 с.

10. Building Leadership Development Systems in Juvenile Justice Agencies [Participant's Manual]. URL: <https://nicic.gov/building-leadership-development-systems-juvenile-justice-agencies-participants-manual>.

11. Correctional Leadership Development (CLD). National Institute of Corrections. URL: <https://nicic.gov/sites/default/files/cld-alp-guide-selecting-projects-seniorleaders.pdf>.

12. Correctional Leadership Competencies for the 21st Century: Executive and Senior Levels. URL: <https://nicic.gov/correctional-leadership-competencies-21st-century-executive-and-senior-levels>.

13. Correctional Leadership Competencies for the 21st Century: Executive and Senior Levels. URL: <https://nicic.gov/correctional-leadership-competencies-21st-century-executive-and-senior-levels>.

14. Correctional Leadership Development (CLD) Series. URL: <https://nicic.gov/correctional-leadership-development-series>.

Б.3 Приклади ситуативних вправ, конкретних ситуацій, кейсів

1. Ви знайшли «кращий» спосіб виконати необхідну процедуру у своєму відділі. Ви намагалися обговорити це зі своїм керівником, який каже: «Це звучить цікаво, але політика вимагає, щоб процедуру було виконано оригінальним способом». Крім того, він зазначає, що цього місяця у Вас низька статистика продуктивності, і рекомендує Вам підняти цифри та виконати роботу. Якщо Ви використовуєте свій новий підхід (і порушуєте «правила»), Ви можете підвищити свої показники та мати час. Що Ви зробите?

2. Новий керівник відділу звернув увагу на те, що діяльність колективу перебуває під впливом неформальних груп. В одних випадках наявність неформальних відносин між співробітниками сприяла швидкому вирішенню різних питань, в інших – знижувала ефективність управління. Що необхідно зробити керівникові щодо неформальних груп?

3. В установі виконання покарань А. звільнилася посада начальника відділу кадрів у зв'язку з виходом на пенсію співробітника, що обіймає цю

посаду. Начальник установи А. приймає рішення оголосити конкурс на заміщення вакантної посади. Організацію цього заходу він доручає заступникові. Розробіть етапи контролю виконання дорученого заходу.

4. Вас призначили заступником по роботі з персоналом. Керівництво поставило завдання підвищити продуктивність праці установи. Результати досліджень показали, що основною перешкодою щодо цього є неефективне використання соціально-психологічного чинника. Розробіть комплекс заходів щодо роботи з кадрами, заснований на соціально-психологічних методах дії.

5. Один із Ваших підлеглих поводить себе так, як Ви вважаєте невідповідним. Він приходить на роботу/зустрічі із запахом алкоголю, відпускає етнічні, гендерні та сексуальні жарти та принижує людей, які працюють із ним. Він сміється та/або відкидає свою поведінку, кажучи: «Я саме такий». Наскільки Вам відомо, офіційних скарг на нього не надходило. Що Ви зробите?

6. Одна з Ваших співробітниць останнім часом бере лікарняні, потрапила у відділення невідкладної допомоги через зламану руку та інші фізичні проблеми, і, здається, замкнулася. Хоча вона була дуже хорошою працівницею, Ви помічаєте, що на роботі вона здається розсіяною. Інші співробітники повідомляють, що вона кілька разів «випадала з дійсності». Що Ви зробите?

7. Заступник суперінтенданта любить протиставляти керівника проти супервізора. Усе це змагання. Керівників просять на зборах критикувати звіти один одного. Заступник суперінтенданта розповідає про успіх одного керівника іншому, кажучи фактично: «Чому Ви не можете цього зробити?» Рівень стресу наймовірно високий. Серед шести з Вас, які підпорядковуються безпосередньо цій особі, було два переведення й одна серйозна хвороба. Ви чули, як співробітники кажуть, що Ви «безглузді» за те, що не протистояли заступнику інспектора. Що Ви зробите?

8. Керівник іншого підрозділу/відділу, з яким Вам потрібно тісно співпрацювати, ніколи не береться за вирішення проблем. На свої занепокоєння Ви завжди отримуєте відповідь: «Ви думаєте, що у Вас проблеми у Вашому

підрозділі?! Дозвольте розповісти Вам про свої». Тоді Ви чуєте не лише про проблеми на роботі, а й про особисті проблеми. Незалежно від проблеми, Ви ніколи не можете знайти відповідь чи покластися на цю людину. Цей керівник користується підтримкою вищого керівництва, тому ніхто на нього не скаржиться. Вам потрібно отримати результати від цього відділу. Що Ви зробите?

9. Між двома Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно виконувати професійні завдання. Кожний із них окремо звертався до Вас із проханням, щоб Ви розібрались і підтримали його позицію. Що Ви будете робити в такій ситуації, як будете вирішувати конфлікт?

10. На які власні особистісні аспекти Ви будете звертати першочергову увагу при отриманні критичної інформації на свою адресу з боку підлеглих? Як будете реагувати?

11. У підрозділ, де ворогують два угруповання щодо підходу до роботи, приходить новий керівник. Як, на Вашу думку, він повинен діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у підрозділі?

12. У найбільш напружений момент роботи один із співробітників Вашого підрозділу захворів. Увесь інший персонал в'язниці виконує свою роботу. Роботу того, хто захворів, потрібно виконати обов'язково. Що Ви зробите у цій ситуації? З якими словами звернетесь до підлеглих?

Б.4 Приклади кейсів – ситуації деструктивної поведінки [204]

Ситуація 1

Ви ведеєте групову дискусію щодо способів кращого спілкування на робочому місці. Розмовляючи, Ви помічаєте, що один із Ваших учасників читає журнал. Що Ви зробите?

Ситуація 2

Ви проводите заняття з інфекційних захворювань. Заняття є обов'язковим для всіх співробітників. Під час першої перерви до Вас підходить один учасник і каже, що йому потрібно вийти о 13:45, щоб потрапити на прийом до

стоматолога о 14:00. Він каже, що може повернутися близько 15:00. Що Ви скажете?

Ситуація 3

Ви даєте колективу інструкції з групової діяльності щодо комунікативних навичок. Один з учасників голосно каже: «Я не можу повірити, що мені навіть доведеться відвідувати цей тренінг. Я працюю тут 20 років, і ніхто ніколи не був на таких тренінгах, та якось служив». Що Ви відповісте?

Б.5 Теми бесід про комунікацію [89, с. 93].

1. Лідер, розуміння бачення і відповідальність.
2. Лідер і визначення бачення місії в'язниці.
3. Установлення цілей і завдань для підтримки місії та досягнення бажаних результатів.
4. Лідер і розбудова організаційної культури.
5. Лідер та взаємодія із зовнішнім середовищем.
6. Лідер і моделювання найкращих методів контролю.
7. Ефективні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій.
7. Ефективні лідери та формування міцних і сприятливих стосунків із персоналом.
8. Лідер і дотримання етичних норм.
9. Управління в'язницею як управління людьми.
10. Лідерство й атмосфера в'язниці.
11. В'язниці як динамічні організації, найважливішою складовою яких є люди.
12. Лідер і послідовники.
13. Послідовники та стилі лідерства.
14. Робота лідера – двостороннє спілкування.
15. Ключі до ефективного спілкування в команді.
16. Ефективні команди і навички спілкування.

17. Лідер та інтерактивне середовище для спілкування.
18. Уміння слухати як складова лідерської комунікації.
19. Переваги успішного спілкування.
20. Ключові елементи взаємин, які дозволяють ефективно працювати в команді.
21. Управління взаєминами – персонал та ув'язнені.
22. Обмін інформацією вертикально і горизонтально.
23. Пропагування співпраці між керівниками.
24. Переконавання – найкраща тактика для отримання підтримки ініціатив.
25. Лідер та обговорення спільних результатів.
26. Адаптація способів спілкування до аудиторії і контексту.
27. Регулярне та відкрите спілкування з персоналом, ув'язненими й іншими зацікавленими сторонами.
28. Демонстрація розуміння і поваги до поглядів усіх зацікавлених сторін.
29. Регулярний та детальний обмін ідеями з керівництвом.
30. Пропагування командотворення.

Б.6 Теми дискусій із навчальної дисципліни «Історія України»

1. Чи може визначна людина змінити хід історії? Наведіть приклад та обґрунтуйте відповідь.
2. Охарактеризуйте діяльність великих князів Київських Володимира Великого й Ярослава Мудрого, визначте їхні лідерські якості.
3. За яких обставин князь Данило став королем? Чому історик М. Костомаров називав його «князем-лицарем»?
4. Що сформувало особистість Б. Хмельницького: шляхетної людини і воїна?
5. У чому полягає історична заслуга та поразка української еліти Гетьманщини (1650–1830 рр.)?
5. Українська еліта у XVIII столітті та її інтеграція в російське дворянство.

6. Лідерські якості Івана Мазепи. Чому історія підтвердила його велич як політичного діяча? Відповідь обґрунтуйте.

7. Григорій Полетика: шляхетська демократія в часи самодержавства.

8. Роль Тараса Шевченка у духовному відродженні українського народу.

9. Чи можна вважати представників Директорії лідерами в боротьбі за Українську державу?

10. Чи можна вважати дисидентський рух прикладом політичного лідерства? Чому?

11. XX з'їзд Комуністичної партії Радянського Союзу та розвінчання культу особи. Чи можна назвати Й. Сталіна лідером?

12. Кого можна назвати лідером сучасної України? Яким має бути український політичний лідер?

Б.7 Приклади завдань для самостійного дослідження, передбачені під час вивчення навчальної дисципліни «Історія України»

1. Роль особистості в історії: гіпотези та ідеї.

2. Володимир Великий і визначення цивілізаційного шляху розвитку України.

3. Князь Святослав – воїн, лицар, завойовник.

4. Державотворці Галицько-Волинського князівства.

7. Другий Литовський Статут 1566 року як кодекс «народу-шляхти».

8. Гербова традиція в Україні.

9. Роль і місце князів у ментальності українського Середньовіччя.

10. Руське боярство-шляхта як панівна еліта XVI–XVI ст.

11. Князь Федір Данилович Острозький як учасник Грюнвальдської битви і Гуситських війн.

12. Князь Костянтин Іванович Острозький: «Руський Сципіон».

13. Князь Василь-Костянтин Острозький – захисник православ'я, полководець і засновник Острозької академії.

14. «Найвизначніша людина Речі Посполитої»: гетьман Конашевич-Сагайдачний.
15. Остап Гоголь – гетьман козацтва Правобережної України.
16. Київський митрополит Петро Могила.
17. Богдан Хмельницький як керівник Національно-визвольної війни українського народу 1648–1856 рр.
18. Іван Богун як лицар України.
19. Харизма і подвиг Федора Кричевського.
20. Суперечливості та трагізм життя Петра Дорошенка.
21. Пилип Орлик як представник інтелектуальної еліти Українського гетьманства.
22. Іван Мазепа і зовнішня політика петровської Росії.
23. Іван Мазепа та Правобережна Україна.
24. Іван Мазепа: трагедія вибору.
25. Григорій Граб'янка, Пилип Орлик, Самійло Величко і творення української історії.
26. Кирило Розумовський в історії України.
27. Тарас Шевченко як батько української нації.
28. М. Костомаров та В. Антонович: вклад в українську справу.
29. Громадівці і становлення української національної ідеї.
30. В'ячеслав Липинський та Українська революція.
31. Феномен В. Липинського та його досліджень.
32. Михайло Грушевський як особа й особистість.
33. Особа як діяч історичного процесу в історіографії М. Грушевського.
34. Вільгельм Габсбург та Українські Січові Стрільці.
35. Дмитро Донцов і боротьба довкола його спадщини.
36. Роман Шухевич та його місце в історії України ХХ ст.
37. Іван Крип'якевич – історик України консервативно-державницької школи.
38. Дмитро Яворницький як дослідник історії українського козацтва.

39. Проблема лідерства у політичному житті сучасної України.

40. Військові лідери сучасної України.

Б.8 Приклади завдань для самостійного дослідження, передбачені під час вивчення навчальної дисциплін «Пенітенціарна педагогіка»

1. Педагогічні якості офіцера-лідера.
2. Лідерство під час нестандартної або екстремальної ситуації.
3. Лідерство та відповідальність.
4. Лідерство і професійна рефлексія керівника.
5. Самооцінка та лідерський вплив на підлеглих.
5. Лідерство і внутрішні психологічні бар'єри.
7. Лідерство та морально-психологічна активність у колективі.
8. Лідерські якості офіцера.
9. Лідерство й управлінські рішення офіцера.
10. Лідерство і критика з боку підлеглих.

Додаток В

Анкета для визначення ставлення курсантів до вивчення проблематики лідерства (адаптовано за В. Семиченко) [127, с. 372–374]

Шановний друже!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, що проводиться для дослідження шляхів формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України. Своїми відповідями Ви допоможете цьому дослідженню.

Оцініть своє ставлення до вивчення зазначених навчальних дисциплін, де передбачено розгляд проблематики лідерства, за 14 критеріями, використовуючи таку шкалу:

- 5 – дуже важливо;
- 4 – важливо;
- 3 – не зовсім важливо;
- 2 – неважливо;
- 1 – взагалі неважливо.

1. Інформацію про лідерство я засвоюю легше, ніж інші, не маю труднощів щодо запам'ятовування та відтворення знань.
2. Інформація про лідерство видається мені найбільш цікавою.
3. Викладач, який повідомляє про лідерство, імponує мені як особистість.
4. Вивчаючи історію про лідерство, я маю можливість розвиватися.
5. Під час вивчення проблематики лідерства я краще розумію життя.
6. Вивчаючи лідерство, я можу показати свої знання, виявити себе цікавим співрозмовником.
7. Я отримую особливе задоволення вивчати ці питання.
8. Мені імponує логіка, чіткість та аргументованість висновків, процедури виведення нових знань у цій сфері.

9. Опановуючи знання про лідерство, я маю можливість вирішувати багато актуальних життєвих проблем.

10. Ці знання становлять прямий зміст моєї професійної підготовки, без них я не зможу стати професіоналом.

11. Ці знання я вважаю не дуже потрібними, але якщо вже їх введено до змісту професійної підготовки, доводиться їх вивчати.

12. Поки що незрозуміло, для чого мені потрібні ці знання, але може бути, що згодом вони мені знадобляться, тому стараюсь вивчити їх на перспективу.

13. Оскільки ці знання я вважаю не дуже потрібними ні для мого особистісного, ні для мого професійного зростання, то й працюю я лише для того, щоб уникнути непотрібних неприємностей.

14. Тематика лідерства має для мене особливе життєве значення, є емоційно привабливою, хочеться більше про це знати.

Навчальний предмет	Параметр													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Історія України														
Українська мова за професійним спрямуванням														
Пенітенціарна педагогіка														
Пенітенціарна психологія														
Он-лайн курс «Лідерство офіцера кримінально-виконавчої служби»														

Опрацювання даних: для кожного курсанта треба визначити середні значення параметрів за всією сукупністю предметів, що дозволяє виявити сформованість відповідних детермінант.

Якщо курсант набрав від 26 до 34 балів, його можна зарахувати до групи з низьким рівнем мотивації до вивчення цих дисциплін; від 35 до 42 балів – до групи із середнім рівнем мотивації; від 43 до 50 балів – до групи з достатнім рівнем; від 51 до 58 балів – до групи з високим рівнем мотивації.

Додаток Д

Опитувальник «Чи вмієте Ви бути гарним співрозмовником?» [144]

Оцініть ситуацію, яка викликає у Вас гарні відчуття або роздратування під час розмови з будь-якими людьми – зі своїм товаришем, одногрупником, викладачем, керівником або просто випадковим співрозмовником.

1. Співрозмовник не дає мені можливості висловитися, я маю що сказати, але не маю можливості вставити слово.
2. Співрозмовник постійно перебиває мене під час бесіди.
3. Співрозмовник ніколи не дивиться мені в очі під час розмови, і я не думаю, що він мене чує.
4. Розмова з таким партнером часто залишає відчуття марної втрати часу.
5. Співрозмовник постійно метушиться: олівець і папір переймають його більше, ніж я.
6. Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене виникає відчуття незручності і тривоги.
7. Співрозмовник завжди перебиває мене запитаннями та коментарями.
8. Що б я не сказав, співрозмовник завжди охолоджує мій пил.
9. Співрозмовник завжди намагається спростувати мою думку.
10. Співрозмовник шукає сенс моїх слів і вкладає в них інший сенс.
11. Коли я задаю запитання, співрозмовник намагається захищатися.
12. Інколи співрозмовник виправляє мене, робить вигляд, що не розчув.
13. Співрозмовник не слухає мене, перебиває, щоб погодитися.
14. Співрозмовник під час розмови постійно відволікається: дивиться по сторонах, протирає скло окулярів тощо, і я переконаний, що він неухвальный.
15. Співрозмовник робить висновки за хвилину.
16. Співрозмовник дивиться на мене дуже уважно.
17. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це мене турбує.
18. Коли я пропоную щось нове, співрозмовник говорить, що він думає так само.

19. Співрозмовник переграє, демонструє, що цікавиться бесідою, занадто часто махає головою, підтакує.

20. Коли я говорю про серйозні речі, співрозмовник вставляє у розмову смішні історії, анекдоти.

21. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.

22. Коли я вхожу до кабінету, він кидає все, що робив, і всю увагу звертає на мене.

23. Співрозмовник веде себе так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.

24. Співрозмовник вимагає все узгоджувати з ним. Будь-яке його висловлювання закінчується запитанням: «Ви теж так думаете?» або «Ви незгодні?».

Ключ до тесту

Якщо відсоток ситуацій, які викликають роздратування, становлять:

70–100 % – Ви поганий співрозмовник. Вам потрібно працювати над собою і вчитися слухати;

40–70 % – Вам властиві окремі недоліки. Ви критично ставитесь до висловлювань. Ви маєте деякі якості хорошого співрозмовника. Уникайте успішних висновків, не загострюйте уваги на манері говорити, не видавайте себе за когось іншого, не виявляйте приховані сенси, не монополізуйте розмову;

10–40 % – Ви гарний співрозмовник, але деколи засуджуєте партнерів за неувагу. Повторюйте повільно його висловлювання, дайте йому час розкрити свою думку, пристосовуйте свій темп мислення до його мовлення, і Ви зможете бути впевненим, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше;

0–10 % – Ви відмінний співрозмовник. Ви вмієте слухати. Ваш стиль спілкування може стати прикладом для інших.

Додаток Е

Тест «Лідерство» [142]

Інструкція. На проведення опитування відводиться 3–5 хвилин. Необхідно відповісти на кожне запитання «так», «ні» або «не знаю» і записати свою відповідь у бланк для відповідей. Не слід витратити багато часу на обмірковування запитань. Давайте ту відповідь, яка першою спала Вам на думку.

1. Чи любите Ви бути лідером у компанії, очолювати групу, керувати і направляти інших?
2. Чи любите Ви характеризувати того, хто Вам подобається?
3. Чи прагнете Ви навчати людей правилам і порядку?
4. Чи любите Ви бути лідером там, де Вас люблять?
5. Чи йдуть за Вами люди, які визнають Ваш авторитет?
6. Чи можете Ви наполегливо і без вагань приймати рішення, не зупиняючись перед труднощами?
7. Командувати і керувати Вам краще, ніж підкорюватися?
8. Чи вважаєте Ви себе досить здібним і кмітливим порівняно з іншими людьми?
9. Коли Вам доручають якусь справу, чи завжди Ви наполягаєте на тому, щоб зробити її по-своєму?
10. Чи прагнете Ви бути першим завжди і скрізь?
11. Якби Ви серйозно зайнялися наукою, чи змогли б рано чи пізно стати професором?
12. Чи важко Вам відмовляти людям?
13. Чи вважаєте Ви, що досягнете в житті набагато більше, ніж Ваші однолітки?
14. Чи встигнете Ви зробити в житті більше, ніж інші?
15. Якби Вам довелося починати життя спочатку, чи змогли б Ви досягти набагато більше?

16. Чи охоче Ви йдете за авторитетними людьми?
17. Чи любите Ви керувати, відповідальність Вас не лякає?
18. Чи вмієте Ви бути лідером і керувати людьми?
19. Чи любите Ви бути попереду подумки, але свідомо від керівництва і першості Ви відмовляєтеся?
20. Чи все заплановане Ви встигаєте зробити вчасно?
21. Як Ви вважаєте, у будь-якій ситуації краще бути посередині, щоб менше було вимог?
22. Чи вважаєте Ви, що при однаковій матеріальній винагороді роль підлеглого краще, ніж роль начальника?

Опрацювання результатів. Відповіді «так» оцінюються у 2 бали, «не знаю» – 1 бал, «ні» – 0 балів. Із суми відповідей на 1–15 запитання слід відняти суму відповідей на 16–22 запитання.

Інтерпретація результатів: менше 0 – низький рівень схильності до лідерства; від 0 до 6 – нижче середнього; від 7 до 12 – середній рівень; від 13 до 19 – високий рівень; від 20 і більше – дуже високий рівень.

Додаток Ж
Акти реалізації

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор Академії

Державної пенітенціарної служби України

з науково-освітньої роботи

доктор юридичних наук, професор



Вячеслав ПУЗИРНИЙ

« 20 » _____ 06 _____ 2023 року

м. Чернігів

№ 15-65/a**АКТ**

про впровадження результатів дослідження
Костюченка Максима Анатолійовича
«Формування лідерської компетентності
майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України
у процесі професійної підготовки»
на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»
у наукову діяльність Академії Державної пенітенціарної служби

Комісія у складі:

голови – декана факультету заочного навчання та навчання за кошти фізичних, юридичних осіб кандидата педагогічних наук, доцента Єрмака Сергія Миколайовича;

членів комісії: начальника кафедри економіки та соціальних дисциплін Академії Державної пенітенціарної служби доктора економічних наук, професора, академіка Академії економічних наук України, полковника внутрішньої служби Гончаренко Оксани Григорівни; начальника кафедри психології Академії Державної пенітенціарної служби кандидата психологічних наук, доцента, полковника внутрішньої служби Мірошниченко Оксани Миколаївни; начальника кафедри педагогіки та гуманітарних дисциплін Академії Державної пенітенціарної служби кандидата педагогічних наук, доцента, майора внутрішньої служби Разумейко Наталії Сергіївни

склала цей акт про те, що опубліковані результати дисертаційного дослідження Костюченка М. А. «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки» використовуються у науковій діяльності науковими співробітниками та науково-педагогічними працівниками кафедр Академії Державної пенітенціарної служби для підготовки монографій,

навчальних посібників, наукових статей; здобувачами вищої освіти при написанні наукових статей, тез доповідей, студентських (курсантських) наукових робіт, рефератів, курсових робіт, а також при проведенні наукових і науково-практичних заходів (конференцій, семінарів, круглих столів).

Голова комісії:

кандидат педагогічних наук, доцент



Сергій ЄРМАК

члени комісії:

доктор економічних наук, професор



Оксана ГОНЧАРЕНКО

кандидат психологічних наук, доцент



Оксана МІРОШНИЧЕНКО

кандидат педагогічних наук, доцент



Наталія РАЗУМЕЙКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор Академії

Державної пенітенціарної служби України

з науково-освітньої роботи

доктор юридичних наук, професор



« 20 » 06 2023 року

Вячеслав ПУЗИРНИЙ

м. Чернігів

№ 15-66/а

АКТ

про впровадження результатів дослідження
Костюченка Максима Анатолійовича
«Формування лідерської компетентності
майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України
у процесі професійної підготовки»
на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»
в освітній процес Академії Державної пенітенціарної служби

Комісія у складі:

голови – декана факультету заочного навчання та навчання за кошти фізичних, юридичних осіб кандидата педагогічних наук, доцента Єрмака Сергія Миколайовича;

членів комісії: начальника кафедри економіки та соціальних дисциплін Академії Державної пенітенціарної служби доктора економічних наук, професора, академіка Академії економічних наук України, полковника внутрішньої служби Гончаренко Оксани Григорівни; начальника кафедри психології Академії Державної пенітенціарної служби кандидата психологічних наук, доцента, полковника внутрішньої служби Мірошниченко Оксани Миколаївни; начальника кафедри педагогіки та гуманітарних дисциплін Академії Державної пенітенціарної служби кандидата педагогічних наук, доцента, майора внутрішньої служби Разумейко Наталії Сергіївни

склала цей акт про те, що опубліковані результати дисертаційного дослідження М. А. «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки» використовуються науково-педагогічними працівниками кафедр Академії Державної пенітенціарної служби під час розробки навчально-методичних матеріалів для проведення лекцій,

семінарських та практичних занять, організації самостійної роботи здобувачів вищої освіти у процесі викладання навчальних дисциплін «Історія України», «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Пенітенціарна психологія», «Пенітенціарна педагогіка».

Голова комісії:

кандидат педагогічних наук, доцент

Сергій ЄРМАК

члени комісії:

доктор економічних наук, професор

Оксана ГОНЧАРЕНКО

кандидат психологічних наук, доцент

Оксана МІРОШНИЧЕНКО

кандидат педагогічних наук, доцент

Наталія РАЗУМЕЙКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т. в. о проректора Львівського державного
університету безпеки життєдіяльності
з науково-дослідної роботи,
доктор технічних наук, професор.



Василь ПОПОВИЧ

«14» вересня 2023 року

АКТ

про впровадження результатів дослідження Костюченка Максима
Анатолійовича «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів
Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної
підготовки» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
011 «Освітні, педагогічні науки» в освітній процес Львівського державного
університету безпеки життєдіяльності

Комісія у складі: голови – начальника кафедри практичної психології та педагогіки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, доктора психологічних наук, професора, полковника служби цивільного захисту Сірко Роксолани Іванівни; членів комісії: професора кафедри практичної психології та педагогіки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, доктора педагогічних наук, професора Литвина Андрія Вікторовича; професора кафедри практичної психології та педагогіки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, доктора педагогічних наук, професора Руденко Лариси Анатоліївни

склала цей акт про те, що опубліковані результати дисертаційного дослідження Костюченка М. А. «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки» використовуються науково-педагогічними працівниками кафедри практичної психології та педагогіки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності під час розроблення навчально-методичних матеріалів для проведення лекцій, семінарських та практичних занять, організації самостійної роботи здобувачів вищої освіти у

процесі викладання навчальних дисциплін «Психологія управління», «Психологія та педагогіка вищої школи», «Основи психології», «Основи психології та педагогіки».

Результати впровадження наукових розробок Костюченка М. А. в освітній процес засвідчили дидактичну доцільність їх використання у професійній підготовці майбутніх офіцерів, що підтверджує практичну значущість наукового дослідження.

Голова комісії:

доктор психологічних наук, професор

Роксолана СІРКО

члени комісії:

доктор педагогічних наук, професор

Андрій ЛИТВИН

доктор педагогічних наук, професор

Лариса РУДЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Перший проректор
 доктор юридичних наук, професор
Єгор НАЗИМКО
 «___» _____ 2023 р.



АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження
в освітній процес Донецького державного університету внутрішніх справ

1. Комісія у складі:

Голова комісії: Ганна БУГА, начальник відділу організації наукової роботи, доктор юридичних наук, доцент

Члени комісії: 1. Ольга ГАПОНЮК, начальник навчально-методичного відділу, кандидат економічних наук, доцент

2. Олена ВОЛОБУЄВА, проректор університету, кандидат юридичних наук, професор

3. Тетяна КОНОНЕНКО, професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін факультету № 1, доктор філософських наук, професор

2. Комісія встановила:

Результати наукового дослідження Костюченка Максима Анатолійовича «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки», використовуються в освітньому процесі Донецького державного університету внутрішніх справ під час обговорення дискусійних кейсів з антропології й аксіології права, формування сучасної особистості, екзистенціального вибору, прав і свобод, а також під час підготовки лекційних, семінарських занять, самостійної роботи здобувачів вищої освіти першого рівня спеціальності 081 «Право» в рамках навчальних дисциплін «Філософія права» та «Соціологія».

Завідувач кафедри

А. Гельбак

Анжела ГЕЛЬБАК

Голова комісії:

Ганна Буга

Ганна БУГА

Члени комісії:

Ольга Гапонюк

Ольга ГАПОНЮК

Олена Волобуєва

Олена ВОЛОБУЄВА

Тетяна Кононенко

Тетяна КОНОНЕНКО

ЗАРЕЄСТРОВАНО

в журналі обліку актів впровадження результатів наукових досліджень в освітній процес

Донецького державного університету внутрішніх справ

«___» _____ 2023 р.

Науковий співробітник ВОНР

Ганна Буга
 (підпис, прізвище)



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«Університет імені Альфреда Нобеля»

(ВНЗ «УАН»)

вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000
тел. +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47, +38(0562) 31-24-51, e-mail: info@duan.edu.ua, duan.edu.ua
код ЄДРПОУ 20201672

від 01.03.2024 № 123

на № _____ від _____

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Костюченка Максима Анатолійовича

На тему «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України в процесі професійної підготовки», поданої на здобуття доктора філософії у галузі 01 Освіта за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціальностями)

Результати дисертаційного дослідження Костюченка Максима Анатолійовича з теми «Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України в процесі професійної підготовки» впроваджено та реалізовано у науковій і освітній діяльності Університету ім. Альфреда Нобеля.

Розроблені автором навчально-методичні матеріали з навчальних дисциплін філологічного та психолого-педагогічного спрямування використовуються;

Запропонована автором система змодельованих типових ситуацій професійної діяльності на засадах проблемності та інтерактивних і діалогічно-дискусійних технологій навчання для набуття курсантами досвіду соціально-комунікативної взаємодії з різними категоріями осіб використовується під час викладання дисциплін «Психологія управління та організаційна психологія», «комунікативна компетентність фахівця, Самоменеджмент фахівця, Психологія кар'єри» та «Українська ідентичність: історія, культура, мова»;

Розроблені автором методичні рекомендації науково-педагогічному складу щодо формування лідерської компетентності у майбутніх офіцерів ДКВС України у процесі професійної підготовки реалізуються під час викладання дисциплін.

Результати, отримані завдяки упровадженню авторських положень і рекомендацій Максима Костюченка позитивно вплинули на якість фахової підготовки майбутніх офіцерів.

Проректор із забезпечення якості
освітнього процесу

Тетяна КОРОБЕЙНИКОВА

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ



Додаток И

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України, які входять до міжнародних наукометричних баз даних

1. Костюченко М. А., Діденко О. В. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2022. № 2(29). С. 208–221.

2. Костюченко М. А. Сутність і структура поняття «лідерська компетентність офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України». *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*. 2022. Вип. 10(28). С. 313–323.

3. Костюченко М. А. Результати педагогічного експерименту з формування в майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби лідерської компетентності в процесі професійної підготовки. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія : Педагогічні науки*. Глухів : Вид-во Глухівського нац. пед. ун-ту імені Олександра Довженка, 2023. Випуск 1(51). С. 175–180.

4. Костюченко М. А. Діагностичний апарат для визначення сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 59. Т. 2. С. 238–242.

5. Костюченко М. А. Педагогічні умови формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки*. Кропивницький : Вид-во

Центральноукраїнського державного пед. ун-ту імені Володимира Винниченка, 2023. Вип. 208. С. 291–297.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Костюченко М. А. Актуальні питання формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України. *Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 25 листопада 2021 р.) / Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2021. С. 550–552.

7. Костюченко М. А. Професійна підготовка фахівців Державної пенітенціарної служби України і розвиток їхньої лідерської компетентності. *Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та науковців (м. Дніпро, 28 квітня 2022 р.) / Університет імені Альфреда Нобеля. Дніпро, 2022. С. 92–93.

8. Костюченко М. А. Відбір змісту соціально-гуманітарних дисциплін як педагогічна умова формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 4 листопада 2022 р.) / Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів, 2022. С. 90–91.

9. Костюченко М. А. Окремі аспекти формування лідерської компетентності у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби у процесі професійної підготовки. *Глухівські читання – 2022. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук* : матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Глухів, 7–8 грудня 2022 р.) / Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. Глухів, 2022. С. 185–187.

10. Костюченко М. А. Складові лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності*: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 19–20 січня 2023 р.) / Львівський науковий форум. Львів, 2023. С. 19–21.

11. Костюченко М. А. Специфіка діагностичного апарату для визначення сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27–28 січня 2023 р.) / Інститут інноваційної освіти. Запоріжжя, 2023. С. 6–7.

12. Костюченко М. А. Загальні результати педагогічного експерименту щодо формування у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби лідерської компетентності у процесі професійної підготовки. *Modern problems of science, education and society*: Proceedings of the 1st International scientific and practical conference (Ukraine, Kyiv, March 26–28, 2023). Kyiv, 2023. P. 477–478.

13. Костюченко М. А. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби: педагогічні умови. *Сучасні напрями вдосконалення педагогічної майстерності викладачів*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27–28 квітня 2023 р.) / Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів, 2023. С. 47–49.

***Наукові праці, які додатково відображають
наукові результати дисертації***

14. Костюченко М. А. Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам щодо формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки Київ : Вид-во цифрової друкарні АКТИВ-ПРИНТ, 2024. 84 с.

Додаток К

Відомості про апробацію результатів дисертації

Костюченка Максима Анатолійовича

«Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки»

за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки

Масові науково-практичні заходи міжнародного рівня:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України» (Україна, м. Хмельницький, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, 25 листопада 2021 р.). Форма участі – виступ на секційному засіданні на тему: *«Актуальні питання формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України»*.

2. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (Україна, м. Дніпро, Університет імені Альфреда Нобеля, 28 квітня 2022 р.). Форма участі – публікація тез на тему: *«Професійна підготовка фахівців Державної пенітенціарної служби України і розвиток їхньої лідерської компетентності»*.

3. Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи» (Україна, м. Чернігів, Академія Державної пенітенціарної служби, 4 листопада 2022 р.). Форма участі – виступ на секційному засіданні на тему: *«Відбір змісту соціально-гуманітарних дисциплін як педагогічна умова формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України у процесі професійної підготовки»*.

4. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Глухівські читання – 2022. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук» (Україна, м. Глухів, Глухівський національний педагогічний університет імені

Олександра Довженка, 7–8 грудня 2022 р.). Форма участі – публікація тез на тему: *«Окремі аспекти формування лідерської компетентності у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби у процесі професійної підготовки»*.

5. Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності» (Україна, м. Львів, Львівський науковий форум, 19–20 січня 2023 р.). Форма участі – публікація тез на тему: *«Складові лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби»*.

6. Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій» (Україна, м. Київ, Інститут інноваційної освіти, 27–28 січня 2023 р.). Форма участі – публікація тез на тему: *«Специфіка діагностичного апарату для визначення сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби»*.

7. Міжнародна науково-практична конференція «Modern problems of science, education and society» (Україна, м. Київ, 26–28 березня 2023 р.). Форма участі – публікація тез на тему: *«Загальні результати педагогічного експерименту щодо формування у майбутніх фахівців кримінально-виконавчої служби лідерської компетентності у процесі професійної підготовки»*.

Масові науково-практичні заходи всеукраїнського рівня:

1. Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні напрями вдосконалення педагогічної майстерності викладачів» (Україна, м. Чернігів, Академія Державної пенітенціарної служби, 27–28 квітня 2023 р.). Форма участі – виступ на секційному засіданні на тему: *«Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби: педагогічні умови»*.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 20:32:43 19.04.2024

Назва файлу з підписом: Дисертація Максим_КОСТЮЧЕНКО.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 17.3 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Дисертація Максим_КОСТЮЧЕНКО.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: КОСТЮЧЕНКО МАКСИМ АНАТОЛІЙОВИЧ

П.І.Б.: КОСТЮЧЕНКО МАКСИМ АНАТОЛІЙОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 3308908978

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 20:32:42
19.04.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000987C3A01A753AC04

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в окремих файлах (CAAdES detached)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.04.15 13:00