

**Ігор Горбач**

начальник циклу вогневої та фізичної підготовки, Дніпровський центр підвищення кваліфікації персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України;  
Дніпро, Україна  
*E-mail: patriot0666@ukr.net*

### **ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНО-ДІЯЛЬНІСНОГО КОМПОНЕНТУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

*Анотація:* на підставі теоретичного аналізу наукових джерел та з урахуванням особливостей та вимог до професійної діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України було визначено оптимальні педагогічні умови формування стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України та експериментально перевірено їх ефективність. Розглянуто можливість поєднання традиційних та інноваційних технологій навчання в рамках професійної підготовки персоналу пенітенціарної системи України. Проаналізовано ефективність організації інтенсивної інтерактивної роботи на заняттях шляхом застосування моделі концентрованого навчання.

*Ключові слова:* пенітенціарій, пенітенціарна система, лідерський потенціал, стратегічно-діяльнісний компонент, службово-професійна діяльність, кримінально-виконавча служба, професійна підготовка, концентроване навчання.

**Igor Gorbach**

chief of the cycle of fire and physical training, Dniprovsky Center for increasing of qualification of personnel of the state criminal execution service of Ukraine; Dnipro, Ukraine  
*E-mail: patriot0666@ukr.net*

### **WAYS OF FORMATION OF THE STRATEGIC-ACTIVITY COMPONENT OF THE LEADERSHIP CAPACITY OF FUTURE SPECIALISTS OF THE STATE PENAL ENFORCEMENT SERVICE OF UKRAINE**

*Abstract:* based on a theoretical analysis of scientific sources and taking into account the features and requirements for the professional staff's activities of the State Penal Enforcement Service of Ukraine, the optimal pedagogical conditions for the formation of the strategic-activity component of the leadership capacity of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine were determined and their effectiveness was experimentally tested. The possibility of combining traditional and innovative teaching technologies within professional training of staff of the penitentiary system of Ukraine is considered. The effectiveness of the organization of intensive interactive work on studies is analyzed by using a concentrated learning model.

*Key words:* penitentiary, penitentiary system, leadership capacity, strategic-activity component, service and professional activity, penal enforcement service, vocational training, concentrated learning.

© Ігор Горбач, 2020

Игорь Горбач

**ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО  
КОМПОНЕНТА ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ**

*Аннотация:* на основании теоретического анализа научных источников и с учетом особенностей и требований к профессиональной деятельности персонала Государственной уголовно-исполнительной службы Украины было определено оптимальные педагогические условия формирования стратегически-деятельностного компонента лидерского потенциала будущих специалистов правоохранительной деятельности пенитенциарной системы Украины и экспериментально проверено их эффективность. Рассмотрена возможность сочетания традиционных и инновационных технологий обучения в рамках профессиональной подготовки персонала пенитенциарной системы Украины. Проанализировано эффективность организации интенсивной интерактивной работы на занятиях путем применения модели концентрированного обучения.

*Ключевые слова:* пенитенциарий, пенитенциарная система, лидерский потенциал, стратегически-деятельностный компонент, служебно-профессиональная деятельность, уголовно-исполнительная служба, профессиональная подготовка, концентрированное обучение.

Igor Gorbach

An extended abstract of a paper on the subject:

**“Ways of formation of the strategic-activity component of the leadership capacity of future specialists of the state penal enforcement service of Ukraine”**

***Problem setting.** In recent years, our country has been making a confident motion towards European integration through deep and structural reforms. Reforms in the penitentiary system of Ukraine, ensuring its approximation to European standards, have caused an urgent need to develop new approaches to the selection of ways of training and retraining of personnel of authorities, institutions and facility of the State Penal Enforcement Service of Ukraine. The issues of improving the staffing of the penitentiary system of Ukraine is a priority in the context of its reform. Confirmation of specified postulates are the normative acts regulating the work on the professional training of penitentiaries, namely: the Act of the State Penal Enforcement Service of Ukraine [1], the Concept of reforming the State Penal Enforcement Service of Ukraine [2], as well as the Provisions on the passage*

*of the primary professional training and advanced training by enlisted personnel and unit leadership of the State Penal Enforcement Service of Ukraine [3].*

*Today, in order to ensure high-quality reform and effective functioning of the penitentiary system of Ukraine, there is a requirement for highly professional, highly moral, mental and physically prepared Penitentiary specialists capable of undergoing complex, rapidly changing and unpredictable conditions of service and professional activity, in accordance with current legislation and in compliance with moral ethical norms, organize and direct the team to achieve a certain common goal, which prompts the necessity to form leadership potential in future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine in terms of professional training on the basis of departmental educational institutions.*

**Recent research and publications analysis.** To date, legal scholars such as A. Halai [7], R. Kubrak [16], A. Makarenko [18], D. Yahunov [30] and others are exploring the features of the penitentiary system in Ukraine in different historical periods and institutional-legal foundations and practice of legal application of the penitentiary system.

The conceptual foundations of training personnel of authorities, environments and institutions of the State Penal Enforcement Service of Ukraine were investigated by the following pedagogues: P. Darmohrai [10], V. Synov [27], etc. Certain aspects of the professional competence of law enforcement specialists are studied by A. Yevsiukov [12], A. Koba [14], N. Lohinova [17], A. Tohochynskyi [28], T. Trehubenko [29] and others.

Despite the wide range of scientific searches in the law enforcement system, according to the results of the research analysis of the above authors, the issue of leadership, leadership qualities, and the leadership potential of employees of the penitentiary system of Ukraine remains relevant.

As for the aspects of leadership, this issue is studied in depth by all areas of management in educational activities. Thus, for example, R. Daft defines leadership - as the relationship between the leader and the members of the group, which directly influence each other and jointly strive for real changes and achievement of results, which constitute a common goal [11].

As a result of active searches and investigations in the world of the phenomenon of leadership, we have a large number of developments, elaborations and recommendations for the training of leaders, the formation of leadership qualities, leadership competence and leadership potential in future specialists. To these questions are devoted the works of the following scientists: Ch. Kim [32], J. Maxwell [20], Ch. Mans [33], R. Charan [31] and others. Among domestic scientists and educators, leadership issues were

researching by A. Vasyliiev [6], L. Hren [23], T. Hura [9, 25], A. Ivashchenko [13], A. Ihnatiuk [25], V. Mykhailychenko [24], A. Ponomarov [25], S. Reznik [25, 34], A. Romanovskiy [24, 25, 26, 34] and others.

Today, the problem of leadership is extremely relevant, given the rapid development of science, economy, industry and social relations. The exploring of leadership development concepts does not make it possible to determine one main tool or method, but it becomes possible to trace their features, advantages and disadvantages in various fields and conditions of use. Leadership is recognized as the main effective means of personnel management. Most scientists argue that leadership can be taught. Thus, for example, O. Romanovskiy says that leaders are not born, but become [24].

Selecting of previously unresolved parts of the general problem to which this article is devoted. To date, there is an importance to determine the structural components of the leadership potential of penitentiaries and ways of their formation in the context of professional training on the basis of departmental educational institutions. So, the modern requirements for the personnel of the State Penal Enforcement Service of Ukraine, the insufficient theoretical elaboration of the above issues indicates the relevance of this article and indicates the need for research in this direction.

**Paper main body.** According to O. Romanovskiy, the phenomenon of "leadership", asserts that a leader (from the English Leader - leading, first, going ahead) is a member of any group who enjoys great, recognized authority, having influence, which is manifested in management activities. At the same time, the group recognizes his right to make responsible decisions in situations that are significant for it. This is the most authoritative person who has a central role in organizing joint activities and regulating relationships in the group. A leader is a person whose opinion is listened to, the one who can lead people, who has learned to control, motivate and direct

himself and others to achieve his goals and solve the mandated tasks [24].

Analyzing the features and conditions of the service and professional activities of the staff of the State Penal Enforcement Service of Ukraine, it is necessary to point out that the activities of the penitentiaries (from the Latin *Poenitentia* – remorse) bears a law enforcement nature. So in the section 6 of the State Penal Enforcement Service of Ukraine Act, which establishes the legal basis for the organization and activities of the State Penal Enforcement Service of Ukraine, its tasks and authorities are the implementation of law enforcement and rule-of-law functions [1]. This is due to the tasks of state policy in the field of the execution of criminal sentences. It is understood that system of supervisory, social, educational and preventive measures applied to convicts and persons taken into custody, as well as monitoring the observance of human and civil rights, legal requirements for the implementation and serving of criminal sentences [1].

**Conclusions of the research.** Based on the results of a theoretical analysis of scientific sources and taking into account the features and requirements of the professional activities of the personnel of the State Penal Enforcement Service of Ukraine, we argued the necessity of formation the leadership potential of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine and possible ways to form, in particular, its strategically active component.

The method of concentrated learning used in the pedagogical experiment was first applied in the organization of professional training of the personnel of the penitentiary system of Ukraine and its effectiveness was experimentally tested. Its effectiveness is evidenced by the results of diagnosing the levels of formation of individual components of the strategically active component of the leadership potential of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine, the results of expert assessments of the actions of students in the

conditions of the most approximate service and professional activities of the penitentiaries and the results of the final certification of the assimilation of theoretical knowledge of educational material.

Thus, the research results of the indicated problem made it possible to determine the prospects of the proposed model for organizing the professional training of Penitentiary specialists, especially in the context of relatively short periods of study in departmental educational institutions of the State Penal Service of Ukraine. Taking into account the fact that the participation in the pedagogical experiment was taken by the junior officers of the penitentiary system, who were trained under the program of primary vocational education. The implementation of these recommendations will contribute to the achievement of better results in the formation of leadership potential among future law enforcement specialists of the Penal Service of Ukraine, which in turn will contribute to the effective use of human resources in the bodies, institutions and institutions of the penal service, as well as the development of an effective system of correction and reintegration of prisoners.

After the end of the course of training, a short survey was conducted with the students of the experimental group on the quality of conducting classes using the method "of immersion". 98% of the trainees found this way of organizing the educational process interesting, effective and efficient.

The results of this researching can be used in further scientific researches and investigations, such as: studies of the necessary leadership qualities of future specialists of the penitentiary system of Ukraine; determination of optimal pedagogical conditions and means of their formation during vocational training in departmental institutions of higher education of the State Penal Service of Ukraine; the development of special techniques and quantitative criteria for diagnostic.

**Постановка проблеми в загальному вигляді** та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Протягом останніх років наша країна здійснює впевнений рух до євроінтеграції шляхом глибоких і структурних реформ. Реформи в пенітенціарній системі України, які забезпечують, її наближення до європейських стандартів, викликали нагальну потребу розробки нових підходів щодо відбору шляхів підготовки та перепідготовки персоналу органів, установ і закладів Державної кримінально-виконавчої служби України. Питання покращення кадрового забезпечення пенітенціарної системи України є пріоритетним у контексті її реформування. Підтвердженням зазначених постулатів стають нормативні акти, які регламентують роботу з професійної підготовки пенітенціаріїв, а саме: Закон України "Про Державну кримінально-виконавчу службу України" [1], Концепція реформування Державної кримінально-виконавчої служби України [2], а також Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України [3].

На сьогодні, для забезпечення якісного реформування та ефективного функціонування пенітенціарної системи України існує потреба у високопрофесійних, високоморальних, духовно й фізично підготовлених фахівцях-пенітенціаріях спроможних у складних, швидко змінних і непередбачуваних умовах службово-професійної діяльності, відповідно до чинного законодавства та з дотриманням морально-етичних норм, організувати та спрямувати колектив на досягнення визначеної спільної мети, що спонукає необхідність формувати лідерський потенціал у майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, в умовах фахової підготовки на базі відомчих закладів освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спира-

ється автор. На сьогоднішній день науковці-юристи, такі як: А. Галай [7], Р. Кубрак [16], О. Макаренко [18], Д. Ягунов [30] та ін. досліджують особливості пенітенціарної системи в Україні у різні історичні періоди та організаційно-правові засади і практику правового застосування пенітенціарної системи.

Концептуальні засади підготовки персоналу органів, установ і закладів Державної кримінально-виконавчої служби України досліджували педагоги: П. Дармограй [10], В. Синьов [27] та ін. Окремі аспекти професійної компетентності фахівців правоохоронних органів вивчають О. Євсюков [12], О. Коба [14], Н. Логінова [17], О. Тогочинський [28], Т. Трегубенко [29] та ін.

Не зважаючи на широкий спектр наукових пошуків у системі правоохоронної діяльності, за результатами аналізу досліджень вище наведених авторів, актуальним залишається питання лідерства, лідерських якостей, лідерського потенціалу співробітників пенітенціарної системи України.

Щодо аспектів лідерства, то це питання детально вивчається усіма сферами менеджменту в освітній діяльності. Так, наприклад, Р. Дафт визначає лідерство – як взаємовідносини між лідером та членами групи, що безпосередньо впливають один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які й становлять загальну мету [11].

У результаті активних пошуків та досліджень у світі феномену лідерства маємо велику кількість напрацювань, розробок й рекомендацій стосовно підготовки лідерів, формування лідерських якостей, лідерської компетентності та лідерського потенціалу у майбутніх фахівців. Даним питанням присвячені роботи наступних закордонних вчених: Ч. Кім [32], Дж. Максвел [20], Ч. Манс [33], Р. Чаран [31] та інші. Серед вітчизняних науковців-педагогів дослідженням питань лідерства займались: А. Васильєв [6], Л. Грень [23], Т. Гура [9,

25], А. Іващенко [13], О. Ігнатюк [25], В. Михайличенко [24], О. Пономарьов [25], С. Резнік [25, 34], О. Романовський [24, 25, 26, 34] та інші.

Дослідження концепцій розвитку лідерства не дають можливості визначити один основний засіб чи метод його формування чи розвитку, але стає можливим прослідити їхні особливості, переваги та недоліки у різноманітних сферах і умовах застосування. Лідерство визнано основним ефективним засобом управління персоналом. Більшість науковців стверджують, що лідерству можна навчити. Так наприклад, О. Романовський говорить про те що лідерами не народжуються, а стають [24].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. На сьогодні існує потреба визначення структурних компонентів лідерського потенціалу пенітенціаріїв та шляхів їхнього формування в умовах фахової підготовки на базі відомчих закладів освіти. Отже, сучасні вимоги до персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України, недостатня теоретична розробленість вищезазначених питань вказує на актуальність даної статті і свідчить про необхідність проведення досліджень у цьому напрямку.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Зважаючи на специфіку службово-професійної діяльності та особливості професійної підготовки, обґрунтувати та експериментально перевірити доцільність використання концентрованого навчання для формування стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців пенітенціаріїв під час фахової підготовки у відомчих закладах освіти Державної кримінально-виконавчої служби України.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На думку А. Романовського, лідер (від англ. Leader – ведучий, перший, що йде попереду) – це член будь-якої групи, який

користується великим, визнаним авторитетом, що володіє впливом, який проявляється в управлінській діяльності. При цьому група визнає за ним право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях. Це найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин у групі. Лідер – людина, до думки якої прислухаються, той, хто може вести за собою людей, який навчився контролювати, мотивувати і спрямовувати самого себе та інших для досягнення своїх цілей і вирішення поставлених завдань [24].

Аналізуючи особливості та умови службово-професійної діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України, треба вказати на те, що діяльність пенітенціаріїв (від лат. poenitentia – каяття) несе правоохоронний характер. Так у статті 6 Закону України “Про Державну кримінально-виконавчу службу України”, якою встановлено правові засади організації та діяльності Державної кримінально-виконавчої служби України, її завданнями та повноваженнями є реалізація правозастосовних й правоохоронних функцій [1]. Обумовлено це завданнями державної політики у сфері виконання кримінальних покарань. Мається на увазі система наглядових, соціальних, виховних та профілактичних заходів, які застосовуються до засуджених та осіб, узятих під варту, а також контролем за дотриманням прав людини і громадянина, вимог законодавств а щодо виконання і відбування кримінальних покарань [1].

За результатами проведених досліджень, А. Галай, у контексті функціонування пенітенціарної системи, виділяє три основні функції персоналу органів, установ і закладів кримінально-виконавчої служби: управлінські та організаційні (адміністративні), пенітенціарні (виховні та освітні), забезпечувальні та функції обслуговування [7, с. 12]. Науковець стверджує, що діяльність персоналу установ

виконання покарань є досить багатовекторною творчою нестереотипною діяльністю, тому що її метою є вирішення складних завдань щодо виправлення правопорушників [7, с. 7].

Професійна діяльність офіцерів-пенітенціаріїв – це передбачена законом робота із засудженими, яка характеризується неоднорідністю завдань, котрі вони зобов'язані виконувати. Колективний характер служби й необхідність безпосередньої взаємодії співробітників і засуджених у процесі діяльності та спілкування, можна віднести до специфічних особливостей професійної діяльності офіцера-пенітенціарія, що принципово відрізняє її від інших професій. Суттєвий емоційний вплив на особистість офіцера-пенітенціарія здійснює екстремальний характер діяльності й вимагає від нього значних резервів самовладання та саморегуляції. Пенітенціарій здійснює професійну діяльність в екстремальних умовах, зокрема в ситуаціях, які можуть призвести до тяжких фізичних травм або поранень; що супроводжуються насильницькими діями чи одержанням інформації про це, а також пов'язаними із провинною конкретного засудженого на смерть або важку травму іншої людини.

Звідси професійну діяльність офіцера-пенітенціарія можна охарактеризувати, як складну з досить широким спектром функцій, які одночасно охоплюють декілька різних видів роботи. Однак можна виділити загальну мету роботи офіцера-пенітенціарія – це організація належного функціонування установ виконання покарань, що є основною у контексті його професійної діяльності. Відповідно виникає потреба наявності, у офіцера-пенітенціарія, умінь та навичок організації повсякденної діяльності та виконання завдань передусім управління, організації колективної діяльності, задля досягнення спільної мети. Наведене вище підкреслює необхідність наявності у фахівців пенітенціарної системи України лідерського потенціалу.

Враховуючи активну фазу євроінтеграції нашої країни та реорганіза-

цію пенітенціарної системи України, слід зазначити, що при здійсненні пенітенціарної політики в Україні, Радою Європи рекомендовано керуватися у своїй законотворчості, політиці та практиці Європейськими пенітенціарними правилами (Рекомендація № R (2006) 2 Комітету Міністрів держав учасниць). Правило № 72 пункт 2, Європейських пенітенціарних правил, наголошує, що персонал має демонструвати чітке усвідомлення мети пенітенціарної системи. Керівництво має заохочувати лідерство у кращому досягненні цієї мети [5]. Офіцер-пенітенціарій суттєво відрізняється від офіцера Збройних сил України, адже основне завдання пенітенціарної системи – ресоціалізація, повернути у соціум гідну людину, забезпечити безпеку населення шляхом недопущення рецидиву скоєння злочину зі сторони засудженого. Наявність повноважень, влади не завжди може забезпечити ефективне виконання функціональних обов'язків пенітенціарієм, саме позиція неформального лідера дає можливість морально-психологічного впливу на підопічних, їх перевиховання, реалізацію принципів пенітенціарної педагогіки.

Тобто питання формування лідерського потенціалу, у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, має бути пріоритетним для відомчих закладів освіти Державної кримінально-виконавчої служби України. Так, консультант Ради Європи, Дж. Макгакін, у своїй роботі “Сучасний в'язничний менеджмент”, визначає наступні концепції лідерства: “Хорошими лідерами стають, а не народжуються. Якщо у вас є бажання та сила волі, ви можете стати ефективним лідером. Щоб надихнути персонал на найкращу командну роботу, ви маєте прийняти, знати та виконувати певні речі. Вони не даються від природи, вони набуваються шляхом безперервної роботи та навчання. Хороші лідери постійно працюють і навчаються, щоб удосконалити свої

лідерські навички; вони не починають «на лаврах» [19]. Подібну наукову позицію щодо розвитку лідерства, займає О. Романовський, науковець розглядає формування лідерських якостей як «процес і результат розвитку внутрішньої структури, тобто психологічної організації особистості в єдності їх прояву з персональною організаторською та комунікативною готовністю до зовнішнього керівництва» [24]. Відповідно можна сказати, що «лідерство» – це сформована внутрішня морально-психологічна сила, яка дає можливість займати лідерську позицію у будь-якому колективі. У випадку умов службово-професійної діяльності пенітенціарія це забезпечить захист від негативного психологічного впливу.

За результатами теоретичного аналізу наукових джерел та з урахуванням особливостей та вимог професійної діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України нами була визначена структура лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, до якої входить у тому числі й стратегічно-діяльнісний компонент [26]. Він складається з практичних умінь та навичок, необхідних для ефективного реалізації лідерського потенціалу пенітенціаріями у професійній діяльності. До його складу увійшли: вміння створювати команду, досягнення цілей групи, постановка цілей, знання стратегії і тактики їх досягнення, міжособистісна і рольова взаємодія, швидкість мислення, логічність, креативність, проникливість, здатність до прогнозування та узагальнення, критичність, розсудливість.

За результатами наукових пошуків, І. Малафіїк стверджує, що вміння, як і знання, є однією з категорій вираження цілей навчання. Уміння – це знання в дії, це заснована на знаннях готовність людини виконувати ту чи іншу діяльність. Навички – це автоматизовані вміння, вони здійснюються без участі свідомості, але під її контролем. Процес формування

навичок відбувається в кілька стадій, остання з яких стає динамічним стереотипом [21]. Зважаючи на швидкоплинність зміни обстановки у внутрішній системі взаємовідносин пенітенціарних установ та закладів, персонал повинен уміти швидко та правильно відповідно до чинного законодавства та вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України [4] реагувати, приймати рішення та діяти. Тому, під час професійної підготовки майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України у відомчих закладах освіти, формування практичних умінь та навичок повинно проводитись шляхом динамічної реалізації отриманих теоретичних знань в умовах максимально наближених до їхньої майбутньої професійної діяльності.

З метою пошуку ефективних умов формування стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України було проаналізовано наукову педагогічну літературу. За результатами проведеного аналізу було обрано метод «занурення», як найбільш поширену модель концентрованого навчання.

Розробка методу «занурення», як моделі концентрованого навчання, належить М. Берлицю, німецькому лінгвісту та педагогу, засновнику міжнародної системи шкіл, який використовував означену методику для навчання іноземних мов ще у 80-х роках XIX століття [23, с. 166].

Поняття «метод занурення» розуміється науковцями двозначно:

- інтенсивний метод навчання з використанням сугестивного впливу (Г. Лозанов, І. Зимня, Г. Китайгородська, Р. Грановська) – система організації навчального процесу, який дає тому, хто навчається, внутрішнє відчуття свободи, розкриваючи при цьому його потенційні можливості [8, с. 492];

- модель тривалого в часі спеціально організованого заняття з однієї чи



двох суміжних навчальних дисциплін – розучування однієї або декількох суміжних навчальних дисциплін упродовж певного часу (від кількох годин до кількох днів). Як правило, “занурення” такого типу може бути: однопредметне/двопредметне; тематичне; евристичне (метапредметне); виїзне; порівняльне (міжпредметне) занурення; занурення як компонент колективного способу навчання; циклова (“конвеєрна”) система викладання [22, с. 25].

З метою перевірки ефективності методу “занурення” як концентрованого навчання при формуванні стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців пенітенціаріїв під час фахової підготовки у відомчих закладах освіти Державної кримінально-виконавчої служби України було організовано та проведено педагогічний експеримент. Організаційно педагогічний експеримент включав три етапи: констатувальний, формувальний та завершальний.

Для проведення педагогічного експерименту було обрано модель тривалого в часі спеціально організованого заняття з декількох суміжних навчальних дисциплін (тактико-спеціальна підготовка, спеціальна фізична підготовка, безпека життєдіяльності, психологічна підготовка, спеціалізована правова підготовка, вогнева підготовка). Даний метод може бути використаний із мінімальним внесенням змін до вже існуючих освітніх програм закладів освіти та забезпечити якісне засвоєння теоретичних знань і формування необхідних умінь та навичок.

Місцем проведення експерименту було обрано Дніпровський центр підвищення кваліфікації персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України. Для того, щоб максимально перенести співробітників в атмосферу “занурення” у Дніпровському центрі використовується суттєва навчально-матеріальна база (навчальні полігони, камери – ідентичні тим, з якими вони стикатимуться у реальному

житті, обладнання, спецзасоби, димові шашки та наглядові вишки, прогулянковий дворик). Експериментальною роботою було охоплено 300 осіб, які проходили навчання за програмою первинної професійної підготовки (офіцерський склад). Термін навчання даної категорії слухачів 30 діб відповідно до визначеного графіку комплектування Центру та погодженої з Міністерством юстиції України навчальної програми для проходження первинної професійної підготовки. Експеримент було проведено протягом двох місяців поспіль, тобто були залучені слухачі з різних (за датою) заїздів. Перша група (150 осіб) виконувала роль контрольної (КГ), яка навчалася без змін, за діючою навчальною програмою. Друга група (150 осіб) виконувала роль експериментальної (ЕГ), яка навчалася за діючою навчальною програмою, але на методичному рівні видозміненою з застосуванням методу “занурення”.

Констатувальний етап дослідження проводився за чотирма основними напрямками.

Перший напрямок полягав у аналізі літературних джерел для з'ясування стану розробленості обраної теми дослідження, визначення досі нерозв'язаних проблем формування стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України.

Другим напрямком роботи було проведення діагностики для визначення рівня сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. Проведений аналіз отриманих результатів дав змогу визначити рівень сформованості необхідних умінь та навичок стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, а також перевірено рівень теоретичних знань за дисциплінами, що

будуть вивчатися. Результати діагностування були використані при розробці методичної моделі формування стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України.

Третій напрямок стосувався розробки методичних матеріалів необхідних для формування стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. Були визначені основні етапи цього процесу та створені методичні розробки для реалізації його під час навчальної практики: обрано завдання для формування необхідних умінь та навичок на практичних заняттях, виробничих практиках та комплексних практичних відпрацювань ситуаційних завдань максимально наближених до реальних умов службово-професійної діяльності; відібрано системи відеофрагментів дій та можливих непередбачених ситуацій, які можуть бути використані в освітньому процесі; розроблено опорні конспекти знань, розроблені ситуативні задачі та тестові завдання, призначені для оволодіння вміннями проведення оперативних дій; визначено зміст та етапи вправ із застосуванням спецзасобів; розроблено практичні завдання для використання під час виконання спеціальних вправ та тренувань.

Четвертим напрямком стало визначення основних проблем та недоліків у процесі формування стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, який має три основні складові: оволодіння теоретичними знаннями, відпрацюванням практичних умінь та навичок на заняттях та комплексне застосування знань усіх навчальних дисциплін, за якими співробітники проходять навчання в Центрі, на комплексних практичних відпрацюваннях ситуаційних завдань з максимальним “зануренням” у ситуацію наближену до реальних умов службово-

професійної діяльності. Було визначено ефективність цього процесу за відповідними критеріями та показниками. Були визначені основні методи проведення експерименту: спостереження та оцінювання дій слухачів викладачами (метод експертних оцінок), анкетування та тестування співробітників, аналіз письмових робіт, а також основні кількісні показники формування умінь та навичок стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України.

Під час проведення формувального етапу було реалізовано основний задум педагогічного експерименту, а саме експериментально перевірено результативність інтеграції до традиційної форми навчання слухачів відомчого навчального закладу освіти методів концентрованого навчання. Ефективність, запропонованих педагогічних умов формування стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, було встановлено шляхом порівняння рівнів сформованості:

- теоретичних знань навчального матеріалу, відповідно до вимог затвердженої навчальної програми професійної підготовки даної категорії слухачів;

- умінь і навичок стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України.

Під час проведення педагогічного експерименту були застосовані наступні методи збору даних:

- вхідне діагностування рівнів сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компонента лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України (КГ, ЕГ);

- перевірка рівня теоретичних знань за дисциплінами, що будуть вивчатися (КГ, ЕГ);

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ  
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

– підсумкове діагностування рівнів сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, по закінченню навчання (КГ, ЕГ);

– підсумкова перевірка рівня сформованості теоретичних знань за пройденими дисциплінами (КГ, ЕГ);

– оцінювання дій слухачів у команді під час комплексних практичних відпрацювань ситуаційних завдань максимально наближених до реальних умов службово-професійної діяльності (КГ, ЕГ).

На завершальному етапі, використання вище наведених методик дало можливість якісно перевірити рівні сформованості визначених напрямків навчання та уможливило отримання числових значень для проведення порівняльного аналізу результатів педагогічного експерименту.

Діагностування рівнів сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України у слухачів контрольної та експериментальної груп проводилось з використанням наступних методик:

– “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина). Методика оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що проявляються в різних сферах діяльності, поведінки та міжособистісного спілкування [15].

– “Тест опису поведінки К. Томаса” (в адаптації Н.В. Гришиної). Методика визначає типові способи реагування людини на конфліктні ситуації, виявляє тенденції його взаємостосунків в складних умовах. Ця методика дозволяє з'ясувати, наскільки людина схильна до суперництва і співпраці в студентській, курсантській групі, в колективі співробітників; чи прагне вона до компромісів, уникає конфліктів або, навпаки, прагне загострити їх. За допомогою даної методики можна також оцінити ступінь адаптації кожного члена того чи іншого колективу до спільної діяльності [15].

Результати вхідного та підсумкового діагностування рівнів сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, представлено у таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Результати вхідного та підсумкового діагностування рівнів сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України**

	Вхідне діагностування, %										Підсумкове діагностування, %									
	Оцінка комунікативних і організаторських схильностей					Тест опису поведінки К. Томаса					Оцінка комунікативних і організаторських схильностей					Тест опису поведінки К. Томаса				
	Рівні прояву					Способи регулювання					Рівні прояву					Способи регулювання				
<b>КГ, %</b>	15	10	35	25	15	8	13	42	20	17	7	12	38	27	16	-	10	53	18	19
<b>ЕГ, %</b>	16	13	36	23	12	7	11	43	23	16	9	8	35	31	17	-	5	41	31	23

*Продовження таблиці*

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ  
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий	Пристосування	Уникнення	Компроміс	Співробітництво	Суперництво	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий	Пристосування	Уникнення	Компроміс	Співробітництво	Суперництво
---------	------------------	----------	---------	--------------	---------------	-----------	-----------	-----------------	-------------	---------	------------------	----------	---------	--------------	---------------	-----------	-----------	-----------------	-------------

Після проведення порівняльного аналізу результатів вхідного та підсумкового діагностування рівнів сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, ми спостерігаємо позитивну динаміку в обох групах. Але результати діагностування експериментальної групи переважають у процентному співвідношенні над результатами контрольної групи.

Після того, як увесь теоретичний матеріал було вчитано, слухачів було використано для організації комплексних практичних занять. На даних заняттях практично відпрацьовувались ситуаційні завдання максимально наближені до реальних умов службово-професійної діяльності, метод “занурення” було реалізовано у повній мірі. Визначені викладачі Центру під час проведення спостерігали за діями слухачів у складі підрозділу та оцінювали кожного слухача окремо (метод експертних оцінок, від 1 до 5

балів). Оцінювалась як активна та правильна робота у складі підрозділу, так управлінські дії, лідерські уміння та навички: взаємодія, комунікабельність, уміння створювати команду, досягнення цілей групи, цілевказівки, злагожденість дій, швидкість мислення та прийняття рішень, рішучість та ін..

За результатами комплексних практичних відпрацювань ситуаційних завдань максимально наближених до реальних умов службово-професійної діяльності загальний середній бал в експериментальній групі склав 4,7 бали, що значно перевищує результат контрольної групи – 3,9 бали.

Підсумкова атестація слухачів була проведена шляхом тестування. Результати підсумкової перевірки рівня засвоєння теоретичних знань навчального матеріалу наступних дисциплін: тактико-спеціальна підготовка, спеціальна фізична підготовка, безпека життєдіяльності, психологічна підготовка, спеціалізована правова підготовка, вогнева підготовка, представлено у таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Результати підсумкової перевірки рівня засвоєння теоретичних знань навчального матеріалу**

Назва навчальної дисципліни	КГ		ЕГ	
	Вх.К.	Підс.Ат.	Вх.К.	Підс.Ат.
Тактико-спеціальна підготовка	3,1	4,0	3,0	4,8
Спеціалізована правова підготовка	2,8	3,8	2,8	4,2
Психологічна підготовка	2,9	3,8	2,6	4,8
Безпека життєдіяльності	2,6	4,2	2,8	5,0
Спеціальна фізична підготовка	3,2	4,2	3,3	5,0
Вогнева підготовка	2,5	4,0	2,6	5,0
Загальний середній бал (за шкалою 1-5 балів)	2,6	4,0	2,9	4,8

За результатами підсумкової перевірки рівня засвоєння теоретичних знань навчального матеріалу з дисциплін спостерігається загальна позитивна дина-

міка. Але експериментальна група має вищий загальний середній бал, а також кращі показники засвоєння навчального матеріалу з кожної дисципліни окремо.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок** у даному напрямку. За результатами теоретичного аналізу наукових джерел та з урахуванням особливостей і вимог професійної діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України нами було аргументовано необхідність формування лідерського потенціалу у майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України та можливі шляхи формування зокрема його стратегічно-діяльнісного компоненту.

Використана у педагогічному експерименті методика концентрованого навчання, була вперше застосована в організації професійної підготовки персоналу пенітенціарної системи України та експериментально перевірено її ефективність. Про її ефективність свідчать результати діагностування рівнів сформованості окремих складових стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, результати експертних оцінок дій слухачів в умовах максимально наближених до службово-професійної діяльності пенітенціаріїв та результати підсумкової атестації засвоєння теоретичних знань навчального матеріалу.

Таким чином, результати дослідження окресленої проблеми дали можли-

вість визначити перспективи запропонованої моделі організації професійної підготовки офіцерів-пенітенціаріїв, особливо в умовах відносно невеликих термінів навчання у відомчих закладах освіти Державної кримінально-виконавчої служби України. Участь у педагогічному експерименті брали особи молодшого офіцерського складу пенітенціарної системи, які проходили навчання за програмою первинної професійної підготовки.

Після закінчення терміну навчання зі слухачами експериментальної групи було проведено коротке опитування, щодо якості проведення занять з використанням методу “занурення”. 98% слухачів визнали такий спосіб організації навчального процесу цікавішим, ефективнішим та результативнішим.

Результати даного дослідження можуть бути використані у подальших наукових пошуках та дослідженнях, а саме: дослідженнях необхідних лідерських якостей майбутніх фахівців пенітенціарної системи України; визначення оптимальних педагогічних умов та засобів їх формування під час професійної підготовки у відомчих закладах вищої освіти Державної кримінально-виконавчої служби України; розробці спеціальних методик та кількісних критеріїв діагностування.

### Список літератури:

1. Про Державну кримінально-виконавчу службу України [електронний ресурс] / Закон України від 23 черв. 2005 р. № 2713-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – № 30. – Ст. 409. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>

2. Концепція реформування (розвитку) пенітенціарної системи України [електронний ресурс] / Розпорядження КМУ від 13 вересня 2017 р. № 654-р. // Офіційний вісник України. – 2017. – № 78 – С.103 – Ст. 2401 – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2017->

<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2713-15> %D1%80?find=1&text=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB#w1\_1

3. Про затвердження Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України [електронний ресурс] / Наказ містерства юстиції України від 27 грудня 2018 р. № 1496/32948 // Офіційний вісник України. – 2019. – № 5 – С. 92, – Ст. 187 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-18#Text>

4. Кодекс етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України [електронний

- ресурс] / Схвалений на засіданні Колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол від 19 груд. 2012 р. № 11РК) // Режим доступу: [http://kvs.gov.ua/Kodeks\\_chesti/pdf](http://kvs.gov.ua/Kodeks_chesti/pdf)
- 5.Європейські пенітенціарні правила (Рекомендація № R (2006) 2 Комітету Міністрів держав - учасниць) [електронний ресурс] / Рада Європи // Рекомендації – 2006. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_032](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_032)
- 6.Васильев А. В. Обеспечение инновационных процессов в педагогической системе современного ВУЗа / А.В. Васильев, В. А. Любчак, Е. В. Купенко // Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка : Філософія. Політологія. – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”. – 2010. – Вип. 94 – 96. – С.24 – 27
- 7.Галай А.О. Організаційно-правові засади формування та функціонування персоналу установ виконання покарання / А. О. Галай // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 “Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право”. – Ірпінь. – 2004. – С.18
- 8.Грановская Р. М. Элементы практической психологии / Р. М. Грановская // Л.: Изд-во Ленинградского ун-та, 1988. – С. 560
- 9.Гура Т. В. Лідерський потенціал як важлива складова педагогічної культури викладача технічного університету / Т. В. Гура // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. Гол. ред. Т. І. Сущенко. – Запоріжжя: КПУ. – 2015. – Вип. 44 (97). – С. 418 – 428
- 10.Дармограй П. В. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів Державної пенітенціарної служби України у процесі фахової підготовки / П. В. Дармограй // Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельниц. гуманітар.-пед. акад. – Хмельницький. – 2017. – С. 20
- 11.Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р.Л. Дафт, П. Лейн // Пер. с англ. – Москва: Эксмо. – 2007. – С. 478
- 12.Євсюков О. Ф. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх офіцерів у навчальному процесі вищого військового навчального закладу / О. Ф. Євсюков // Дис. канд. пед. наук: 13.00.04 – Харків. – 2006. – С. 170
- 13.Іващенко А. Активізація лідерського потенціалу студентів вищих навчальних закладів у процесі позанавчальної діяльності на засадах компетентнісного підходу / А. Іващенко // Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу “Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди”. Педагогіка. Психологія. Філософія. – 2013. – Вип. 28 (2) – С. 117 – 123
- 14.Коба О. В. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України у процесі вивчення тактико-спеціальних дисциплін / О. В. Коба // Дис. канд. пед. наук : 13.00.04. – К. – 2013. – С. 200
- 15.Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В., Герасименко М. В., Ткаченко В. В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу / О. М. Кокун, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, О. В. Копаниця, М. В. Герасименко, В. В. Ткаченко // Методичний посібник – К.: НДЦ ГП ЗСУ. – 2012. – С. 433
- 16.Кубрак Р. М., Лень В. В. Кримінально-виконавча характеристика засуджених з психічними відхиленнями до позбавлення волі на певний строк / Р.М. Кубрак, В. В. Лень // Монографія. – Дніпро: Видавець Біла К.О. – 2018. – С. 272
- 17.Логінова Н. М. Формування професійно-правової компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників / Н. М. Логінова // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика

професійної освіти”. – Хмельницький. – 2011. – С. 20

18.Макаренко О. В. Злочини і покарання в праві Української Гетьманської держави 1648–1657 рр. / О. В. Макаренко // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 12.00.01 – К. – 2011. – С. 22

19.Макгакін Дж. Сучасний в'язничий менеджмент / Дж. Макгакін // Рада Європи (надруковано в Україні). – 2017. – С. 100

20.Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера / Дж. Максвелл // Минск : Попурри. – 2018. – С. 230

21.Малафіїк І. В. Дидактика / І. В. Малафіїк // Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2009. – С. 406

22.Остапенко А. А. Концентрированное обучение: модели образовательной технологии / А. А. Остапенко // Киев: Департамент образования и науки. – 1998. – С. 56

23.Петренко М. А., Романенко М. С. Интенсивные методы обучения иностранным языкам / М. А. Петренко, М. С. Романенко // Развитие современного образования: теория, методика и практика : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 мая 2016 г.). Ред.-кол.: О. Н. Широков и др. Чебоксары: ЦНС “Интерактив плюс”. – 2016. – № 1 (7). – С. 165–169

24.Романовский А. Г., Михайличенко В. Е., Грень Л. Н. Педагогика лидерства / А. Г. Романовский, В. Е. Михайличенко, Л. Н. Грень // Монография. – Харьков: НТУ “ХПИ”. – 2018. – С. 496

25.Романовський О. Г. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Т. В. Гура, О. А. Ігнатюк, С. М. Резнік, Я. О. Мовчан / Монографія. За редакцією О. Г. Романовського та О. С. Пономарьова. – Харків: ФОП Мезіна В. В. – 2017. – С. 292

26.Романовський О. Г., Горбач І. О. Лідерський потенціал майбутніх фахівців

Державної кримінально-виконавчої служби України / О. Г. Романовський, І. О. Горбач // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2019. – Харків: НТУ “ХПИ”. – № 2. – С. 73 – 84

27.Синьов В. М. Психолого-педагогічні проблеми дефектології та пенітенціарії / В. М. Синьов // К.: “МП Леся”. – 2010. – С. 779

28.Тогочинський О. М. Виховання моральних орієнтацій у майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України / О. М. Тогочинський // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”. – Хмельницький. – 2003. – С. 18

29.Трегубенко Т. В. Формування професійної компетентності майбутніх дільничних інспекторів міліції у процесі фахової підготовки / Т. В. Трегубенко // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”. – Хмельницький. – 2011. – С. 20

30.Ягунов Д. В. Пенітенціарна система України: історичний розвиток, сучасні проблеми та перспективи реформування / Д. В. Ягунов // 4-те вид., перероб. та доп. – Одеса: Фенікс. – 2011. – С. 445

31.Charan, R. Drotter, S., Noel, J. (2011), “The Leadership Pipeline : how to build the leadership powered company”, San Francisco: Jossey-Bass, p.248

32.Kim, C., Renée, A. (2017), “Blue Ocean Leadership. Mauborgne, Harvard Business Review Press, p. 80

33.Manz, C., Henry, P. (2001), “The new super leadership: leading others to lead themselves”, New York: Berrett-Koehler Pub, p. 250

34.Romanovskiy, O., Reznik, S., Chebakova, Yu. (2019), “Teacher leadership at technical university”, Advanced Education, 13, pp. 63 – 69, available at: DOI: 10.20535/2410-8286.148316

#### **References:**

1. “About the State Penitentiary Service of Ukraine” (2005), Zakon Ukrainy

vid 23 cherv. 2005, № 2713-IV, Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, no. 30, p. 409, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>

2. "The concept of reforming (developing) the penitentiary system of Ukraine" (2017), Rozporiadzhennia KМУ vid 13 veresnia 2017, № 654-r, Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, no. 78, p. 103, st. 2401, available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2017-%D1%80?find=1&text=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2017-%D1%80?find=1&text=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB#w1_1)

3. "About the statement of the Situation on passing of initial professional training and advanced training of persons of ordinary and chief structure of the State criminal executive service of Ukraine" (2019), Nakaz misterstva iustytzii Ukrainy vid 27 hrudnia 2018, no. 1496/32948, Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, no. 5, p. 92, st. 187, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-18#Text>

4. "Code of ethics and official conduct of the staff of the State Penitentiary Service of Ukraine" (2012), skhvalenyj na zasidanni Kolehii Derzhavnoi penitentsiarnoi sluzhby Ukrainy (protokol vid 19 hrud. 2012, no. 11RK), available at: [http://kvs.gov.ua/Kodeks\\_chesti/pdf](http://kvs.gov.ua/Kodeks_chesti/pdf)

5. "European penitentiary rules (Recommendation no. R 2 of the Committee of Ministers of the States Parties)" (2006), Rada Yevropy, rekomendatsii, available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_032](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_032)

6. Vasil'ev, A. V. (2010), "Providing innovative processes in the pedagogical system of a modern university", Visnyk kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka : Filosofiia. Politolohii, K.: Vydavnycho-polihrafichnyj tsentr "Kyivs'kyj universytet", vyp. 94 – 96, pp. 24 – 27

7. Halaj, A. O. (2004), "Organizational and legal bases of formation and functioning of the personnel of penitentiary institutions", Avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. iuryd. nauk : spets. 12.00.07 "Teoriia upravlinnia; administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsijne pravo", Irpin', p. 18

8. Hranovskaia, R. M. (1988), "Elements of practical psychology", Izd-vo Leningradskogo un-ta, p. 560

9. Hura, T. V. (2015), "Leadership potential as an important component of the pedagogical culture of a technical university teacher", Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyschij i zahal'noosvitnij shkolakh : zb. nauk. pr. Hol. red. T. I. Suschenko, Zaporizhzhia: KPU, vyp. 44 (97). pp. 418 – 428

10. Darmohraj, P. V. (2017), "Formation of professional competence of future officers of the State Penitentiary Service of Ukraine in the process of professional training", Avtoref. dys. kand. ped. nauk: 13.00.04. Khmel'nyts. humanitar.-ped. akad., Khmel'nyts'kyj, p. 20

11. Daft, R. L (2007), "Leadership lessons", per. s anhl., Moskva: Eksmo, p. 478

12. Yevsiukov, O. F. (2006), "Pedagogical conditions for the formation of professional competence of future officers in the educational process of a higher military educational institution", dys. kand. ped. nauk: 13.00.04, Kharkiv, p. 170

13. Ivaschenko, A. (2013), "Activation of leadership potential of students of higher educational institutions in the process of extracurricular activities on the basis of the competence approach", humanitarnyj visnyk Derzhavnoho vyschoho navchal'noho zakladu "Pereiaslav-Khmel'nyts'kyj derzhavnyj pedahohichnyj universytet imeni H.S. Skovorody", Pedahohika. Psykholohiia. Filosofiia, vyp. 28 (2), p. 117 – 123

14. Koba, O. V. (2013), "Formation of professional competence of future officers of internal troops of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine in the process of studying tactical-special disciplines", dys. kand. ped. nauk : 13.00.04, K, p. 200

15. Kokun, O. M., Pishko, I. O., Lozins'ka, N. S., Kopanytsia, O. V., Herasymenko, M. V., Tkachenko, V. V. (2012), "Collection of methods for diagnosing the leadership qualities of cadets, sergeants and officers", metodychnyj posibnyk, K.: NDTs HP ZSU, p. 433



16. Kubrak, R. M., Len', V. V. (2018), "Criminal-executive characteristics of convicts with mental disorders to imprisonment for a certain period", monohrafiia, Dnipro: Vydavets' Bila K. O., p. 272
17. Lohinova, N. M. (2011), "Formation of professional and legal competence of future border officers", avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 "Teoriia i metodyka profesijnoi osvity", Khmel'nyts'kyj. p. 20
18. Makarenko, O. V. (2011), "Crimes and punishments in the law of the Ukrainian Hetmanate of 1648–1657", avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk: spets. 12.00.01, K., p. 22
19. Makgakin, Dzh. (2017), "Modern prison management", Rada Yevropy (nadrukovano v Ukraini), p. 100
20. Maksvell, Dzh. (2018), "Educate a leader", Mynsk : Popurry, p. 230
21. Malafiik, I. V. (2009), "Didactics", Navchal'nyj posibnyk. – K.: Kondor, p. 406
22. Ostapenko, A. A. (1998), "Concentrated learning: models of educational technology", Kiev: Departament obrazovaniia i nauki, p. 56
23. Petrenko, M. A., Romanenko, M. S. (2016), "Intensive methods of teaching foreign languages", Razvitie sovremennogo obrazovaniia: teoriia, metoda i praktika : materialy VII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Cheboksary, 29 maja 2016 g.). Red-kol.: O. N. Shirokov i dr. Cheboksary: CNS "Interaktiv pljus", no 1 (7), p. 165–169
24. Romanovskij, A. G., Mihajlichenko, V. E., Gren', L. N. (2018), "Pedagogy of leadership", Har'kov: NTU "HPI", p. 496
25. Romanovs'kyj, O. H. (2017), "Development of leadership potential of the national humanitarian and technical and management elite", monohrafiia, za redaktsiieiu O.H. Romanovs'koho ta O.S. Ponomar'ova, Kharkiv: FOP Mezina V.V., p. 292
26. Romanovs'kyj, O. H., Horbach, I. O. (2019), "Leadersky potential of future specialists of the State Criminal-Executive Service of Ukraine", Teoriia i praktyka upravlinnia sotsial'nymy systemamy, Kharkiv: NTU "KhPI", no 2. pp. 73 – 84
27. Syn'ov, V. M. (2010), "Psychological and pedagogical problems of defectology and penitentiary", K.: "MP Lesia", p. 779
28. Tohochyns'kyj, O. M. (2003), "Education of moral orientations in future officers of the internal troops of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine", avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 "Teoriia i metodyka profesijnoi osvity", Khmel'nyts'kyj, p. 18
29. Trehubenko, T. V. (2011), "Formation of professional competence of future district police inspectors in the process of professional training", avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 "Teoriia i metodyka profesijnoi osvity", Khmel'nyts'kyj, p. 20
30. Yahunov, D. V. (2011), "Penitentiary system of Ukraine: historical development, modern problems and prospects of reform", Penitentsiarna systema Ukrainy: istorychnyj rozvytok, suchasni problemy ta perspektyvy reformuvannia 4-te vyd., pererob. ta dop, Odesa: Feniks, p. 445
31. Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2011), "The Leadership Pipeline : how to build the leadership powered company", San Francisco: Jossey-Bass, p.248
32. Kim, C., Renée, A. (2017), "Blue Ocean Leadership. Mauborgne, Harvard Business Review Press, p. 80
33. Manz, C., Henry, P. (2001), "The new super leadership: leading others to lead themselves", New York: Berrett-Koehler Pub, p. 250
34. Romanovskiy, O., Reznik, S., Chebakova, Yu. (2019), "Teacher leadership at technical university", Advanced Education, 13, pp. 63 – 69, available at: DOI: 10.20535/2410-8286.148316