Хмельницький національний університет
Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВІЙСЬКОВИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

Назва теми

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 053 «Психологія»

Шифр і назва спеціальності

Шифр ___242000___

Виконав: студентка 2-го курсу, ППмз-24-2 _____ Валентина ЛАВРОВСЬКА

Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. психол. наук, доцент _____ Олена КУЛЕШОВА

Науковий ступінь, вчене звання Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Зав. кафедри психології та педагогіки
д-р. психол. наук, професор _____ Таїсія КОМАР

Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

10 12 2025 р.

м. Хмельницький, 2025

2

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *здоров'я, психології, фізичної культури та спорту*
Кафедра *психології та педагогіки*
Освітній рівень *другий (магістерський)*
Галузь знань *05 «Соціальні та поведінкові науки»*
Спеціальність *053 «Психологія»*
Освітня програма *освітньо-професійна програма «Психологія»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри психології та педагогіки
_____ Таїсія КОМАР
підпис
протокол № 5 від 12 грудня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Валентини ЛАВРОВСЬКОЇ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Особливості розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів»
Керівник кваліфікаційної роботи: Олена КУЛЕШОВА,кандидат психологічних наук, доцент
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання
Затверджено наказом ректора університету від 25серпня 2025 р. № 65
2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 1 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: матеріали звіту з переддипломної практики, комплекс методів та методик дослідження:«Діагностика мотивації до успіху» Елерс Т.«Шкала самоефективності» Шварцера Р. та Єрусалема М., «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» Синявського В. і Федоришина Б., «Самооцінка стилю управління»;
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): вступ, розділ 1 Теоретичний аналіз проблеми розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів:теоретичний аналіз поняття лідерських якостей,особливості розвитку лідерських якостей курсантів у системі військової освіти,методологічне забезпечення та технології формування лідерських якостей майбутніх офіцерів, висновки до розділу; розділ 2 Емпіричне дослідження особливостей розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів:опис та обґрунтування методик дослідження проблем, що виникають при формуванні лідерських якостей майбутніх офіцерів;аналіз та інтерпретація результатів дослідження;розробка науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів, висновки до розділу; висновки, перелік джерел посилання, додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

з

11 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання 12 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапу роботи	Примітка
1	Вибір теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань.	До 01 січня 2025 р.	виконано
2	Визначення теоретико-методологічних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми.	До 03 березня 2025 р.	виконано
3	Оформлення вступу кваліфікаційної роботи.	До 01 вересня 2025 р.	виконано
4	І розділ кваліфікаційноїроботи.	До 10 вересня 2025 р.	виконано
5	ІІ розділ кваліфікаційної роботи.	До 01 жовтня 2025 р.	виконано
6	Загальні висновки.	До 03 листопада 2025 р.	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи.	До 01 грудня 2025 р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	____ жовтня 2025 р.	виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	____ грудня 2025 р.	виконано

Здобувач _____ Валентина ЛАВРОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Олена КУЛЕШОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тема кваліфікаційної роботи: «ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВІЙСЬКОВИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ»

Студент: Валентина ЛАВРОВСЬКА

Керівник: Олена КУЛЕШОВА

Кваліфікаційна робота включає: 90 сторінок, 0 таблиць, 11 рисунків, перелік джерел посилання складає 52 найменування, 4 додатки.
Ключові слова: лідерські якості, військова освіта, курсанти, формування лідерства, педагогічні умови, психологічні умови, методи розвитку, майбутні офіцери, стресостійкість, командна взаємодія.

Об'єктом дослідження є процес розвитку лідерських якостей курсантів у системі військової освіти.

Предметом дослідження є педагогічні, психологічні та організаційні умови, методи та технології розвитку лідерських якостей курсантів у військових освітніх закладах.

За результатами дослідження розроблено комплекс науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності педагогічного процесу у військових освітніх закладах, розвитку лідерських якостей курсантів, вдосконалення програм підготовки майбутніх офіцерів, а також у практичній роботі командирів підрозділів і курсових офіцерів для формування мотиваційної готовності та стресостійкості особового складу.

Дипломник _____ _____

Дата подання кваліфікаційної роботи до захисту ___ _____20_ р.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВІЙСЬКОВИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ…….…..…...9

1.1. Теоретичний аналіз поняття лідерських якостей……..…..……..9

1.2. Особливості розвитку лідерських якостей курсантів у системі військової освіти ……14

1.3. Методологічне забезпечення та технології формування лідерських якостей майбутніх офіцерів…….……19

Висновки до розділу…….…….27

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВІЙСЬКОВИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ ……..……..28

2.1. Опис та обґрунтування методик дослідження проблем, що виникають при формуванні лідерських якостей майбутніх офіцерів…….…….....28

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження……...…....…...32

2.3. Розробка науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів…….……..…45

Висновки до розділу …….……63

ВИСНОВКИ……..…….……65

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ……..…...68

ДОДАТКИ……...…...74

ДОДАТОК А «Діагностика мотивації до успіху» (Елерс Т.)…….……...74

ДОДАТОК Б «Шкала самоефективності Шварцера р. та Єрусалема М.»…..78

ДОДАТОК В «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей КОС» (Синявського В.В. і Федоришина Б.О.)……80

ДОДАТОК Г «Самооцінка стилю управління»……..86

ВСТУП

У сучасних умовах стрімких змін безпекового середовища, гібридних загроз і високої динаміки бойових дій особливої ваги набуває формування у майбутніх офіцерів здатності до ефективного лідерства. Військовий лідер повинен не лише володіти глибокими професійними знаннями, а й бути готовим приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, мотивувати підлеглих, ефективно комунікувати та забезпечувати злагоджену взаємодію в підрозділі. Актуальність розвитку лідерських якостей курсантів зумовлена не лише вимогами сучасної військової справи, а й необхідністю підготовки морально зрілої, ініціативної та стресостійкої особистості, здатної до управлінських дій у критичних ситуаціях. Враховуючи зростаючу роль особистісних чинників у забезпеченні боєздатності військ, проблема науково обґрунтованого підходу до формування лідерських якостей у системі військової освіти набуває особливої значущості.

Проблема дослідження особливостей розвитку лідерських якостей курсантів у військових освітніх закладах широко розглядається багатьма вченими, серед яких Бурлакова І., Голуб О., Зарічанський О., Герасимчук О., Кокун О., Остапенко О., Яндола К., Головня А., Журавльов В., Пішко І., Мірошніченко В., Агаєв Н. та інші.

Об’єкт дослідження: процес розвитку лідерських якостей курсантів у системі військової освіти.

Предмет дослідження: особливості розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів.

Мета дослідження: теоретично обгрунтувати та емперично дослідити особливості розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів та розробити науково обґрунтовані підходи до їх формування.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз поняття «лідерські якості» в сучасній науковій літературі.
2. Дослідити особливості розвитку лідерських якостей курсантів у системі військової освіти.
3. Емпірично дослідити особливості розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів.
4. На основі результатів дослідження розробити науково обґрунтовані підходи до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів.

Гіпотеза дослідження: ефективний розвиток лідерських якостей курсантів у військових освітніх закладах можливий за умови використання інтегрованих педагогічних технологій, які поєднують теоретичну підготовку, практичне лідерське навчання та цілеспрямоване наставництво.

Методи дослідження:

теоретичні – аналіз наукової літератури з проблеми вивчення особливостей розвитку лідерських якостей курсантів у військових освітніх закладах;

емпіричні – анкетування, опитування за методиками «Діагностика мотивації до успіху» Елерс Т., «Шкала самоефективності» Шварцера Р. та Єрусалема М., «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» Синявського В. і Федоришина Б., «Самооцінка стилю управління»;

методи математичної обробки даних – знаходження середнього арифметичного, моди, формула з методики обрахування коефіцієнту організаторських та комунікативних здібностей.

Практичне значення роботи. Практичне значення роботи полягає в емпіричному дослідженні серед курсантів військового освітнього закладу - Національної академії Державної прикордонної служби України з метою виявлення проблем, що виникають при формуванні лідерських якостей майбутніх офіцерів. У межах дослідження здійснено опитування курсантів для визначення педагогічних, психологічних та організаційних умов, методів та технологій розвитку лідерських якостей курсантів. На основі отриманих результатів розроблено науково обґрунтовані підходи до формування

лідерських якостей майбутніх офіцерів. Запропоновані підходи можуть бути впроваджені в освітній процес військових освітніх закладів та використані командирами підрозділів, курсовими офіцерами у роботі з курсантами, які мають недостатню мотиваційну готовність до лідерства або обмежену здатність до виконання лідерських ролей у військовому колективі.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилось на базі факультету безпеки державного кордону Національної академії Державної прикордонної служби України. Всього в дослідженні взяло участь 60 курсантів третього курсу

Апробація результатів дослідження. Апробація результатів дослідження відбувалась шляхом обговорення актуальності дослідження на міжкафедральній методичній нараді факультету безпеки державного кордону Національної академії Державної прикордонної служби України, протокол №5 від 29.10.2025; представлення комплексу підходів на інструкторсько-методичному занятті з курсовими офіцерами факультету безпеки державного кордону Національної академії Державної прикордонної служби України, план заняття від 07.11.2025;

Структура роботи складається із вступу, 2 розділів, висновків, переліку джерел посилання з 50 найменувань, 4 додатків. Основний зміст роботи викладений на 63 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВІЙСЬКОВИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

1.1 Теоретичний аналіз поняття лідерських якостей

У сучасних умовах динамічних соціальних, економічних та культурних змін зростає інтерес до феномена лідерства, як одного з ключових чинників ефективного управління, міжособистісної взаємодії та організаційного розвитку. Особлива увага дослідників спрямована на вивчення лідерських якостей, які визначають здатність особистості впливати на інших, формувати спільні цілі та мотивувати до їх досягнення. Теоретичний аналіз поняття «лідерські якості» в науковій літературі дозволяє виявити різні підходи до його трактування, структури та чинників формування. Розгляд еволюції поглядів на це поняття у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі є необхідною передумовою для формування цілісного уявлення про природу лідерства та його прояви в різних сферах суспільного життя.

Проблема дослідження особливостей розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів широко розглядається у психолого-педагогічній літературі багатьма вченими, серед них: Агаєв Н., Бабич А., Бурлакова І., Герасимчук О., Головня А., Голуб О., Журавльов В., Зарічанський О., Кокун О., Мірошніченко В., Остапенко О., Пішко І., Яндола К. та інші. У науковій літературі спостерігається різноманіття підходів до визначення поняття «лідерські якості». Розглянемо деякі з них.

У документі «Вступ в армійське лідерство», розробленому для військовиків Сполучених Штатів Америки, термін «лідерство» визначається як процес впливу на людей, який надає їм мету, напрям, мотивацію для виконання місії та покращення роботи організації [33].

Вчені Бабич А. та Яндола К. вказали на те, що лідерські якості курсанта можна розглядати як сукупність особистісних характеристик, що забезпечують

опанування як «твердих», так і «м'яких» навичок, необхідних для подальшого впливу на членів команди з метою досягнення спільних цілей під час мирного виконання завдань в особливих умовах [2;11].

Колектив вчених Бурлакова І. , Остапенка І. , Герасимчука О. , Шевякова О. та Чередніченка О. трактує лідерські якості військовослужбовців як системно пов'язані характеристики, що включають управлінські компетенції, комунікативні навички та здатність діяти в тактичному контексті [34].

Зарічанський О. та Голуб О. дотримуються думки, що лідер визначається як особистість, спроможна інтегрувати колектив, спрямовувати його, з глибинною внутрішньою мотивацією. Формування лідера потребує урахування соціального середовища, професійних викликів. Ключовим інструментом є кейс-метод (case-study), що поєднує теорію, практику та дослідницьку діяльність, забезпечує розвиток критичного мислення, емоційного впливу та комунікації [14].

Хупавцева Н. та Максимчук В. наголошують на тому, що лідерські якості трактуються як поєднання індивідуально-особистісних і соціально-психологічних ознак особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі. Зокрема, курсантський вік визначається як сенситивний період для розвитку лідерства. Найбільш ефективними методами формування майбутнього військового лідера на думку вчених є: проєктна діяльність, ігрові методики, тренінги, активна участь у самоврядуванні [26].

Колектив вчених Агаєва Н., Кокуна О., Пішка І., Лозінської Н., Герасименка М., Ткаченка В. зазначав, що лідерські якості репрезентують особистісні характеристики, що в конкретних умовах забезпечують ефективне лідерство особистості. Лідерські якості не мають єдиного, загальновизнаного набору. Успішне формування лідерської позиції представника групи зумовлюється його здатністю продемонструвати відповідні індивідуальні особливості, уміння та навички в конкретній ситуації. Лідерські якості охоплюють комплекс знань, умінь і навичок, що відповідають специфіці

військової сфери та зумовлені особливостями здійснення військової діяльності в умовах освітньо-виховного процесу [32;18].

У психологічній структурі лідерських якостей сержантів та офіцерів визначають наступні компоненти:

1) комунікативно-організаційний компонент охоплює такі якості, як комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість мислення, а також сформовані мовленнєві й організаційні здібності, що забезпечують ефективну взаємодію та управління у колективі;

2) емоційно-вольовий компонент включає цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, упевненість у собі, вимогливість, самовладання та стресостійкість, які забезпечують здатність ефективно діяти в складних і напружених ситуаціях;

3) мотиваційний компонент характеризується наявністю внутрішньої мотивації до лідерства та досягнення успіху, що стимулює активну самореалізацію в процесі управлінської діяльності;

4) мисленнєвий компонент включає такі характеристики, як швидкість розумових процесів, логічність і креативність мислення, проникливість, здатність до прогнозування й узагальнення, критичність та розсудливість, що забезпечують ефективне прийняття рішень у складних ситуаціях;

5) особистісний компонент охоплює такі риси, як активність, ініціативність, обов’язковість, надійність, відповідальність, оптимістичне ставлення до дійсності, почуття гумору, чесність, патріотизм, а також стійке прагнення до самовдосконалення, що формують морально-вольову основу лідерської поведінки [10].

Людина здатна реалізувати свій лідерський потенціал за умови наявності певних інтелектуальних переваг порівняно з іншими членами групи. Для здобуття лідерської позиції індивід має володіти сукупністю здібностей і навичок, що забезпечують можливість ефективного впливу на групову

динаміку. Лідером може стати лише той, хто демонструє здатність результативно розв'язувати спільні завдання та проблеми, а також характеризується особистісними якостями, які є значущими для конкретної групи.

Лідером групи може виступати лише особа, яка здатна ефективно вирішувати групові завдання та проблеми, а також володіє особистісними якостями, що є значущими саме для даного колективу. Лідер характеризується відповідністю системі цінностей, притаманній конкретній соціальній групі. Водночас, індивід, який виконує лідерські функції в одній групі, не обов'язково набуде такого ж статусу в іншій, оскільки кожна група має унікальні характеристики, ціннісні орієнтації та специфічні вимоги до лідера [32; 32].

Для обґрунтування сучасного розуміння сутності феномену лідерства доцільно звернутися до концепції американського дослідника К. Бланшара, який акцентує увагу на необхідності формування трьох ключових навичок: уміння здійснювати діагностику рівня розвитку підлеглих, здатності до гнучкого реагування на ситуаційні зміни та вибудовування партнерських взаємин. Кожна з названих навичок може бути сформована та вдосконалена у майбутнього військового керівника шляхом систематичного практичного застосування.

Зокрема, першою з основоположних навичок є діагностика, яка передбачає здатність лідера об'єктивно визначати рівень сформованості компетентності й ступінь залученості (мотивації) підлеглих.

Другою важливою навичкою є гнучкість, яка проявляється у здатності військового керівника ефективно застосовувати різні стилі лідерства залежно від конкретної ситуації. Оволодіння цією навичкою передбачає вміння варіювати лідерську поведінку відповідно до рівня розвитку підлеглих. У процесі професійного становлення майбутнього офіцера зміна стилю лідерства є закономірною і відображає його адаптивність до змінних умов. Для досягнення високої ефективності управлінської діяльності військовий

керівник має вміти користуватися всіма чотирма стилями лідерства, що визначає його управлінську гнучкість і компетентність.

Третьою ключовою навичкою, необхідною для формування ефективного військового лідера, є партнерство. Ця навичка забезпечує налагодження конструктивної взаємодії з підлеглими, сприяє підвищенню якості та інтенсивності комунікації, а також формує атмосферу довіри й взаємоповаги в колективі. Партнерські відносини є важливою складовою лідерського впливу, оскільки вони дозволяють більш повно враховувати потреби, інтереси та потенціал особового складу [21].

Таким чином, лідерські якості курсантів є важливою складовою їхньої професійної підготовки та особистісного становлення, оскільки забезпечують здатність ефективно організовувати спільну діяльність, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, впливати на поведінку інших і спрямовувати колектив на досягнення поставлених цілей. Формування лідерських якостей у курсантів потребує системного підходу, який включає урахування індивідуально-психологічних характеристик, створення сприятливого соціального середовища, впровадження активних методів навчання та розвитку саморефлексії. Особливості військового середовища зумовлюють необхідність цілеспрямованого формування таких якостей, як відповідальність, ініціативність, рішучість, здатність до управління людьми та самоконтролю. Успішне формування лідерських якостей сприяє підвищенню рівня професійної готовності курсантів до майбутньої служби в офіцерському складі та забезпечує їхню ефективну інтеграцію у професійне військове середовище.

1.2 Особливості розвитку лідерських якостей курсантів у системі військової освіти

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що цілеспрямоване формування у курсантів лідерських якостей є важливим чинником успішної

адаптації та реалізації у майбутній військовій службі та залежить від специфіки конкретного військового середовища.

Визначення складових формування лідерських якостей курсанта вчені Голуб О. та Зарічанський О. подають у наступному вигляді:

–індивідуальний компонент вирізняється розвиненими організаційними та комунікативними здібностями, що забезпечують інтеграцію командної діяльності групи;

–професійний управлінський компонент відображає систему мотивацій і ціннісних орієнтацій, що сприяють успішному та ефективному здійсненню майбутньої лідерської діяльності курсантів;

–командний компонент відображає систему здібностей до прийняття рішень, що визначають цілі й завдання для організації та керівництва діяльністю всього колективу курсантів [14;21].

Процес формування управлінських організаторських компетентностей включає низку споріднених компонентів, що взаємодіють між собою та забезпечують цілісність розвитку лідерського потенціалу. Розглянемо ці компоненти: соціальне середовище, досвід особистості, функціональні механізми психіки, типологічні властивості особистості, динаміка особистості, індивідуально значимі соціальні ситуації [13;162].

До основних складових психолого-педагогічного забезпечення розвитку лідерських ознак у курсантів належать: урахування індивідуально-особистісних характеристик курсанта, використання психологічних засобів стимулювання розвитку лідерського потенціалу, а також створення відповідних умов, що сприяють цьому процесу [32; 23].

Хупавцева Н. та Максимчук В. підкреслюють, що курсантський вік визначається як сенситивний період для розвитку лідерства. Найбільш ефективними методами формування лідерських якостей на думку вчених є: проєктна діяльність, ігрові методики, тренінги, активна участь у самоврядуванні [26].

Одним із провідних психологічних механізмів формування військового лідера є саморозвиток особистості курсанта, який передбачає сформованість умінь до самоаналізу, самокритики, саморефлексії, самокерування та самовдосконалення. Саморозвиток виступає динамічним процесом особистісного зростання, що включає постійне удосконалення знань, розвиток навичок та формування важливих рис характеру. Завдяки систематичному самоаналізу курсант має можливість усвідомлювати власні сильні й слабкі сторони та визначати шляхи подальшого особистісного і професійного вдосконалення [10].

Кокун О. стверджує, що розвиток лідерських якостей у курсантів зумовлюється поєднанням індивідуально-психологічних ресурсів особистості з вимогами військового середовища, що вимагає цілеспрямованої психолого-педагогічної роботи [33].

Пішко І. зазначає, що ефективне формування лідерського потенціалу курсантів можливе за умови активного впровадження тренінгів, моделювання лідерських ситуацій та рефлексивних методик у процес професійної підготовки [33].

Колектив науковців у складі Бурлакова І. , Остапенка І. , Герасимчука О. , Шевякова О. та Чередніченка О. окреслює такі ключові положення:

– психологічно обґрунтоване формування лідерських якостей має опиратись на поєднання теорії та практики;

– методи формування лідерських якостей передбачають спеціалізовані підходи до управління та організації комунікацій на рівні взводу або батальйону, враховуючи реальний бойовий досвід;

– роль психологічного забезпечення службової діяльності визначається як ключовий фактор, що сприяє ефективному виконанню оперативно-бойових завдань у складі тактичних груп Збройних сил України;

– освітні програми у вищих школах (бакалаврат, магістратура) повинні містити інтегроване викладання психології лідерства, орієнтоване на безперервний розвиток професійного лідерського потенціалу.

Зазначений колектив дослідників підкреслює, що ефективне формування лідерських якостей курсантів відбувається через системну взаємодію теоретичних знань, практичних навичок, психологічної підтримки та адаптацію до вимог сучасного військового контексту [34].

Лозінська В. наголошує, що розвиток лідерства у військовому закладі вимагає створення соціально-психологічного клімату, який стимулює ініціативність, впевненість і навички ефективної комунікації [33].

Лебедик Л. обґрунтовує, що формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів повинно бути інтегрованим компонентом освітнього процесу, спрямованим на розвиток відповідальності, рішучості та командної взаємодії [20].

Одним з ефективних підходів для формування лідерських якостей майбутніх офіцерів є організаційне навчання як один із визначальних чинників забезпечення високої ефективності діяльності. Його сутність полягає не лише в отриманні інформації, а насамперед у здатності суб'єктів організації засвоювати знання, формувати на їх основі нові підходи та застосовувати їх у змінних або нових ситуаціях. Такий підхід передбачає активне використання набутої інформації для вдосконалення практики, прийняття управлінських рішень і адаптації до динамічних умов функціонування.

Бланшар К. вважав, що висока ефективність навчання полягає в передачі знань, заохоченні діалогу, запитань і дискусій. Оволодіння новими вміннями, що стосуються формування лідерських якостей - зокрема, навичок планування, ухвалення рішень, врегулювання конфліктів, а також професійної компетентності, - вимагає від майбутніх офіцерів проходження системи цілеспрямованого навчання лідерству. Безперервне професійне вдосконалення у сфері лідерства є необхідною умовою ефективного функціонування в організаційній системі, орієнтованій на наділення владою. У цьому контексті військові керівники мають подолати стереотипи та бюрократичні моделі управління, освоюючи нові управлінські та лідерські навички, актуальні для сучасної військової служби. Безперервне навчання лідерству не є

факультативним елементом, а виступає ключовою складовою ефективної діяльності військової організації.

Серед теоретичних засад формування лідерських якостей майбутніх офіцерів важливе місце посідає індивідуалізований підхід у навчанні, що передбачає інтеграцію індивідуального освітнього процесу в контекст професійної діяльності відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку військової служби в Україні та стандартів НАТО (Організація Північноатлантичного договору). Індивідуальне навчання офіцерів-лідерів має бути розглянуте як цілісна соціально-педагогічна система, спрямована на всебічний розвиток особистості та формування базових лідерських навичок, зокрема здатності критично переосмислювати усталені обмеження, усвідомлювати рівень власної відповідальності й впливу, а також ефективно співпрацювати з іншими задля досягнення спільних цілей [26].

У праці Журавльова В. та Мірошніченко В. акцентується увага на тому, що формування лідерських якостей у курсантів-прикордонників є процесом, який включає такі компоненти:

1. Інтеграція професійної та педагогічної складових

Лідерські компетентності формуються завдяки поєднанню професійно-фахової підготовки з відповідними соціально-педагогічними технологіями, що покликані моделювати реальні управлінські ситуації та випробовувати курсанта в ролі лідера.

2. Діагностика й оцінювання розвитку

Важливим етапом є систематичне діагностування рівня сформованості лідерських якостей (наприклад, мотивація, самовпевненість, комунікабельність), що дозволяє коригувати індивідуальні освітні траєкторії та спрямовувати навчальний процес відповідно до виявлених потреб.

3. Інтерактивні методи тренінгу

У педагогічній системі Журавльова В. і Мірошніченко В. виділено роль активних освітніх методів, таких як ситуаційні вправи, командні кейси,

рольові ігри, дебати - що стимулюють розвиток здатності ухвалювати рішення, діяти в команді, реалізовувати лідерські стратегії.

4. Сприяння саморефлексії й саморозвитку

Курсанти залучаються до процесів самоаналізу власного навчання і лідерської поведінки, що формує у них внутрішню мотивацію до розвитку, критичне мислення, відповідальність за колективні результати.

5. Формування адаптивності і психологічної стійкості

Акцентується на тому, що майбутні офіцери-прикордонники повинні навчитися ефективно функціонувати в умовах нестабільності і стресу, вміти мобілізувати команду, знаходити нестандартні рішення та зберігати психологічну витримку.

6. Соціально-комунікативна компетентність

Формування соціально-психологічних якостей, таких як емпатія, співпраця, здатність налагоджувати партнерські взаємини - вважається ключовим для створення ефективного колективу та становлення лідера.

7. Цілісна система навчання лідерству

Загальний підхід розглядає формування лідерів як цілісну педагогічну систему, що об’єднує діагностику, планування, тренінгові форми та супровід викладачів, і яка забезпечує безперервний розвиток лідерських якостей в умовах професійної підготовки [13].

Отже, специфіка військового середовища та вимоги до ефективної професійної діяльності курсантів обумовлюють необхідність цілеспрямованого формування у них лідерських якостей як важливого чинника успішної адаптації та реалізації у майбутній військовій службі.

1.3 Методологічне забезпечення та технології формування лідерських якостей майбутніх офіцерів

Методологічне забезпечення процесу формування лідерських якостей у системі військової освіти передбачає не лише розробку концептуальних

підходів до розуміння сутності лідерства, а й упровадження ефективних педагогічних технологій, які дозволяють майбутньому офіцерові сформувати систему цінностей, професійно значущих рис характеру, навичок управління, комунікації та саморефлексії. У цьому контексті актуальними стають дослідження, що спрямовані на інтеграцію особистісного розвитку з професійною підготовкою курсантів. Зважаючи на потребу системного оновлення освітніх стратегій у підготовці офіцерських кадрів, розробка та впровадження сучасних методологічних підходів і технологій формування лідерських якостей курсантів набуває не лише педагогічної, а й стратегічної ваги для національної безпеки та обороноздатності держави.

Аналіз військової служби свідчить про те, що процес формування лідерських якостей у військовослужбовців обумовлений специфікою їхньої професійної діяльності в умовах силових структур та відбувається протягом усього періоду служби. Цей процес охоплює всі складові бойової підготовки та виконання поставлених завдань. Встановлено, що тривалий вплив професійної діяльності суттєво відображається на формуванні особистісно-психологічних характеристик. До ключових чинників, які визначають становлення, формування та розвиток лідерських якостей військових, належать підвищене стресове навантаження та високий рівень відповідальності, особливо в умовах ведення бойових дій [37].

Для досягнення визначених цілей у професійній діяльності військовослужбовця, відповідно до положень Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, необхідним є забезпечення низки ключових умов. Зокрема, йдеться про:

– створення позитивного морально-психологічного середовища в підрозділі та здійснення результативного впливу на особовий склад;

– визначення цілей діяльності та шляхів їх реалізації;

– використання ефективних методів внутрішньої комунікації;

– формування мотивації та натхнення особового складу власним прикладом для прийняття відповідальних рішень і дій у процесі підготовки та виконання службових завдань;

– постійне вдосконалення індивідуальних і колективних бойових спроможностей;

– сприяння цілісному розвитку, формуванню згуртованих команд і підвищенню рівня взаємодії в підрозділах;

– утвердження відданості військовослужбовців національним традиціям воїнської доблесті та патріотизму;

– забезпечення відповідності особистісних і колективних якостей міжнародним стандартам військового лідерства;

– урахування та задоволення індивідуальних потреб військовослужбовців у професійному зростанні та самореалізації [37].

Колектив вчених Бондарева Г., Дичка О. та Криленко І. зазначає, що найефективніші психолого-педагогічні умови, які сприяють формуванню лідерських якостей у курсантів, реалізуються передусім у системах військової підготовки країн-членів НАТО (Організації Північноатлантичного договору). На основі аналізу цих підходів дослідники виокремлюють низку найрезультативніших умов, зокрема:

– актуалізація уваги курсантів до проблеми розвитку лідерських якостей;

– формування лідерських якостей через ознайомлення з теоретичними засадами та практикою лідерства, засвоєння механізмів набуття знань і навичок, розвиток мотивації, установок, психічних процесів і особистісних характеристик, що дозволяють курсантові ідентифікувати себе як лідера;

– раціональне й повне використання виховного потенціалу військового середовища, яке нерідко функціонує в умовах підвищеного ризику для життя;

– активне залучення колективу до виховної роботи з метою формування в курсантів готовності до майбутньої лідерської діяльності як офіцерів;

– розвиток лідерської позиції, мислення, стилю поведінки, характеру та емоційного реагування;

– стимулювання активності курсантів у процесі формування лідерських компетентностей;

– сприяння розвитку здатності до самовиховання як важливої складової лідерського становлення [6].

Лагодзіновський В. у своїх дослідженнях висвітлює ключові принципи емоційного лідерства у військовій сфері. На підставі отриманих результатів можна стверджувати, що наявність емоційного інтелекту у військового керівника є важливою передумовою для ефективного формування згуртованого колективу та досягнення визначених цілей. Завдяки здатності викликати повагу, довіру й емоційну прихильність особового складу, командири суттєво підвищують рівень взаємодії та комунікації всередині підрозділу [37].

Визначення ключових чинників, що обумовлюють ефективність підготовки та формування військових лідерів, залишається складним і багатоаспектним завданням. Ефективне виховання особистості передбачає ґрунтовне знання її індивідуальних особливостей. Результати раніше проведених досліджень свідчать про те, що наявність окремих особистісних рис та якостей, притаманних лідеру, не є достатньою умовою для забезпечення його ефективного впливу на колектив. Для реалізації повноцінного лідерського потенціалу необхідна сукупність додаткових чинників, зокрема контекстуальних, соціально-психологічних та організаційних. При цьому як особистісні характеристики індивіда, так і особливості його поведінки або конкретні ситуації, у яких він здійснює свою діяльність, окремо не дають змоги виявити повний спектр джерел і механізмів формування та прояву феномена лідерства.

Лідерство як соціально-психологічне явище не може бути пояснене виключно через наявність певних індивідуальних параметрів. Успішне виконання лідерських функцій значною мірою залежить від здатності особи до адаптації власних якостей та поведінкових стратегій відповідно до умов колективної діяльності й потреб соціального середовища. Іншими словами,

лідером може стати індивід, який володіє здатністю до цілеспрямованої трансформації або розвитку своєї особистості відповідно до вимог, що висуваються в процесі досягнення спільних цілей.

У зв'язку з цим лідерські якості та моделі поведінки не є сталими або виключно природженими; вони можуть бути цілеспрямовано сформовані, розвинуті та вдосконалені в процесі системного навчання і виховання. Таким чином, підготовка ефективних лідерів потребує комплексного підходу, що включає як розвиток індивідуальних психологічних ресурсів, так і формування здатності до гнучкого функціонування в умовах змінних соціальних вимог [5].

В освітньо-виховному процесі військового освітнього закладу, зокрема Національної академії Державної прикордонної служби України, важливим чинником є створення спеціальних умов розвитку лідерських якостей у службово-професійній підготовці курсантів, а саме – використання інтерактивних методик навчання, залучення курсантів безпосередньо до освітнього процесу, регулярне виконання ними обов'язків командира та інших функцій, пов'язаних із відповідальністю за підлеглих курсантів.

Так, в освітньому процесі на базі Національної академії Державної прикордонної служби України згідно графіка-календаря освітнього процесу, затверджених освітньо-професійних програм за напрямами навчання, наказів і розпоряджень Адміністрації Державної прикордонної служби України постійно проводяться:

– дискуси, групові вправи, рольові ігри, виконання ситуативних завдань;

– комплексні практичні заняття за участі всіх навчальних курсів з відпрацюванням завдань в умовах, наближених до реальних бойових, в денний та нічний час доби на базі відділу забезпечення освітнього процесу в польовому навчальному центрі;

– організація базової загальновійськової підготовки для вступників на перший курс, під час проведення якої курсанти другого навчального курсу мають можливість застосування вже набутого у військовому колективі досвіду з абітурієнтами, які вступили на перший курс і ще не склали військової

присяги, та хоч і поставлені на військовий облік, але ще не є курсантами і не отримали свої перші військові погони. Протягом восьми тижнів курсанти, які завершують навчання на другому курсі, мають можливість проявити свої уже сформовані лідерські якості, навички управління, делегування, прийняття самостійних рішень та навички менторства стосовно молодих призовників;

– менторство - залучення курсантів до процесу наставництва, що сприяє формуванню професійних і лідерських якостей. Ця практика відіграє ключову роль у підготовці майбутніх офіцерів-прикордоників, оскільки забезпечує передачу досвіду, розвиток відповідальності, самостійності та здатності приймати управлінські рішення в умовах службової діяльності;

– військові наукові товариства є важливим елементом освітнього середовища, що сприяє розвитку аналітичного мислення, дослідницьких навичок та професійної ініціативи курсантів. Участь у таких товариствах формує інтелектуальну зрілість, зміцнює мотивацію до самовдосконалення та готує майбутніх офіцерів до ефективного лідерства в умовах сучасних викликів;

– проблемний метод викладання тематики навчальних дисциплін, творчий підхід до опрацювання завдань на семінарські заняття;

– застосування отриманого бойового досвіду та досвіду оперативно-службової діяльності викладацького складу та командирів підрозділів, регулярні зустрічі з учасниками бойових дій;

– стажування на посадах, практика в органах охорони державного кордону забезпечують набуття первинного досвіду службової діяльності, формують фахові компетентності, адаптують курсантів до реальних умов служби та сприяють розвитку лідерських якостей, відповідальності й здатності до прийняття управлінських рішень в умовах підвищеної динаміки та ризику [31];

– актив і курсантська рада є органами самоврядування у військових освітніх закладах, які виконують важливу функцію у формуванні лідерського потенціалу майбутніх офіцерів. Участь у їх діяльності сприяє розвитку організаторських здібностей, навичок комунікації, відповідальності та

стратегічного мислення. Через виконання управлінських, представницьких і координаційних функцій курсанти здобувають практичний досвід лідерства, що є ключовим для подальшої ефективної служби в офіцерському складі;

– вивчення навчальної дисципліни «Військове лідерство та управління діями прикордонних підрозділів» як обов'язкова компонента освітньо-професійної програми на третьому навчальному курсі;

– факультативне вивчення іноземної мови сприяє розширенню комунікативних компетентностей, міжкультурної обізнаності та стратегічного мислення. Ця практика підвищує готовність майбутніх офіцерів до взаємодії в міжнародному безпековому середовищі та зміцнює їхній лідерський потенціал в умовах глобальних викликів;

– інтеграція гендерних підходів в освітній процес, включення гендерного компоненту в освітні програми, навчальні плани, робочі програми навчальних дисциплін;

– морально-психологічне забезпечення належного психологічного стану особового складу та умов для всебічного культурного і духовного розвитку особистості кожного курсанта[31];

– закордонні стажування курсантів забезпечують набуття міжнародного досвіду, розширення професійного світогляду та розвиток адаптивності до мультикультурного середовища. Вони сприяють формуванню офіцерів нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах міжнародного співробітництва та сучасних безпекових викликів;

– проведення тренажів, де курсанти мають можливість відчути себе в ролі інструктора і безпосереднього учасника в умовах бойових дій, наближених до реальності;

– обрання вибіркових дисциплін із затвердженого «Каталогу вибіркових дисциплін» дозволяє курсанту обрати та поглиблено вивчити особливо актуальні для нього освітні компоненти;

– залучення до освітнього процесу інструкторів з числа військовослужбовців за контрактом;

– зустрічі з керівництвом військового освітнього закладу, представниками Адміністрації Державної прикордонної служби України, відомчих органів охорони державного кодону, залучення стейкголдерів до освітнього процесу, зокрема представників правоохоронних органів, співпраця з іншими відомствами з метою обміну досвідом [31].

Застосування вищезазначених методик та технологій дозволяє кожному курсанту ситуативно взяти на себе роль лідера, проявити якості керівника, відчути відповідальність за ввірених підлеглих, сприяє навичкам до самостійного прийняття рішення та дії в конкретних та кризових ситуаціях, зважаючи на умови сучасності та ведення бойових дій на території України.

Окремої уваги заслуговує практика молодших командирів. Виконання курсантами функціональних обов'язків командира відділення, заступника командира взводу (стажування на сержантських посадах у навчальних групах) дозволяє:

–виявити позитивні та негативні риси характеру, а також визначити рівень лідерського потенціалу майбутнього офіцера;

–набути первинного досвіду прояву лідерської поведінки, здійснити оцінку і самооцінку сформованості відповідних лідерських навичок і компетенцій;

–імітувати діяльність командира підрозділу та моделювати ситуації, наближені до реальних, що забезпечує практичну підготовку до офіцерської служби;

–відчути рівень відповідальності, самостійності у прийнятті управлінських рішень, а також отримати підтримку і довіру від старших командирів та колег по службі [5].

Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у військових освітніх закладах передбачає оволодіння навичками дотримання певного стилю лідерської поведінки, розвиток вимогливості та ефективної комунікації з оточенням. З метою забезпечення ефективності цього процесу офіцери

курсової ланки, офіцери-куратори та науково-педагогічні працівники мають створювати в освітньому середовищі відповідні педагогічні умови, серед яких:

–обґрунтованість і правомірність висунутих вимог;

–персональна відповідальність за виконання доручених завдань;

–поєднання довіри, контролю та перевірки якості виконання навчальних і службових обов'язків;

–демонстрація особистого прикладу у сумлінному ставленні до служби та навчання, формування реального авторитету серед підлеглих і колег;

–справедливість та адекватність вимог із урахуванням індивідуальних особливостей співслужбовців [5].

Таким чином, вищенаведені організаційні та методичні підходи до організації професійної підготовки курсанта, дозволяють краще зрозуміти специфіку процесу формування майбутнього лідера-офіцера. Курсанти, залучені до освітнього процесу, перебуваючи в самому його центрі оптимально визначають ціль кожного навчального модуля з професійно-орієнтованих (військово-професійних) дисциплін, інтегрують поведінкові компетенції лідерства зі всіх навчальних дисциплін, а найголовніше – курсанти спроможні чітко визначитися щодо навчальної та майбутньої лідерської діяльності, творчо ставитися до набуття власного стилю лідерства ще під час навчання у військовому освітньому закладі.

Висновки до розділу

Головне завдання, що стояло на даному етапі дослідження, - це теоретичний аналіз поняття лідерських якостей та дослідження особливостей їх формування у курсантів військового освітнього закладу, характеристика методологічного забезпечення та технологій формування лідерських якостей майбутніх офіцерів.

Проблема розвитку лідерських якостей курсантів у системі військової освіти є надзвичайно актуальною в умовах трансформації сучасної армії та

зростання вимог до професійної підготовки офіцерських кадрів. Ми розглянули ключові наукові підходи до розуміння сутності військового лідерства та його складових, зокрема психологічних, соціально-комунікативних, управлінських і морально-вольових характеристик, які визначають ефективність майбутнього офіцера як лідера у складних та динамічних умовах військової служби. Ми проаналізували сучасні педагогічні засади й технології формування лідерських якостей, серед яких важливе місце посідають індивідуалізація навчального процесу, впровадження тренінгових методик, створення ситуацій професійного вибору, моделювання кризових управлінських завдань. Також була акцентована роль безперервного навчання, саморозвитку, рефлексії та системної підтримки з боку викладацького складу та курсової ланки. Визначено, що формування лідера у військовій сфері не може бути зведене до засвоєння окремих навичок, а повинно виступати результатом цілісної освітньо-виховної системи, орієнтованої на розвиток особистісного потенціалу курсанта як майбутнього керівника, здатного до прийняття відповідальних рішень, взаємодії з колективом, ефективного управління та самовдосконалення впродовж професійної діяльності.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ ВІЙСЬКОВИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

2.1 Опис та обґрунтування методик дослідження проблеми, що виникають при формуванні лідерських якостей майбутніх офіцерів

У результаті проведеного теоретичного аналізу, були підібрані наступні методики для дослідження проблем, що виникають при формуванні лідерських якостей майбутніх офіцерів.

На першому етапі дослідження було проведено особистісно-орієнтоване опитування за методикою діагностики мотивації до успіху, розробленою німецьким психологом Елерсом Т. у контексті вивчення мотиваційних механізмів поведінки курсантів, зокрема таких, що зумовлюють прагнення до самореалізації, підвищення особистої ефективності та досягнення соціально значущих результатів. Вагомість методики полягає у її здатності виявляти внутрішню готовність індивіда до подолання труднощів, цілеспрямованість, ініціативність та здатність до самостійного прийняття рішень. Ці характеристики особливо актуальні для вивчення потенціалу лідерства майбутніх офіцерів, оскільки мотивація до досягнення успіху є однією з ключових передумов ефективної лідерської діяльності. Застосування методики дозволяє виявити низку важливих лідерських якостей, серед яких: висока внутрішня мотивація, націленість на результат, відповідальність, схильність до постановки амбітних цілей, прагнення до саморозвитку, наполегливість та здатність до стратегічного мислення.

Опитування проводилось методом анкетування. Методика представляє собою бланк (Додаток А), стимульний матеріал включає 41 твердження, на кожне з яких респондент має надати одну з двох відповідей - «так» або «ні». Дана методика є моношкальною. Методика призначена для діагностики

мотиваційної орієнтації особистості на досягнення успіху. Рівень вираженості мотивації до досягнення успіху визначається за кількістю відповідей, що збігаються з ключовими, відповідно до відповідного ключа оцінювання [17; 313-315].

З метою виявлення вимірювання загального рівня віри особистості у власну здатність успішно справлятися з різноманітними життєвими труднощами та викликами на другому етапі дослідження було використано шкалу самоефективності (General Self-Efficacy Scale), розроблену німецькими дослідниками Ральфом Шварцером та Матіасом Єрусалемом. Методика представляє собою перелік із десяти тверджень, які кожен курсант має співвіднести з ефективністю своєї діяльності. Позначення респондентом клітини «абсолютно невірно» дає 1 бал; «скоріш невірно» дає 2 бали; «скоріш вірно» – 3 бали; «абсолютно вірно» – 4 бали. Отримання підсумкового результату здійснюється шляхом складання балів за всіма 10-ма твердженнями (Додаток Б).

Обробка й інтерпретація результатів тесту проводиться відповідно до таблиці, в якій представлено сумарну оцінку, а також відповідний кількості балів індивідуальний рівень самоефективності. За результатами тесту можна визначити певний рівень самоефективності особистості, а саме – низький, нижче середнього, середній, вище середнього та високий. Кожен із даних рівнів самоефективності вказує на домінування в курсантів певних психічних особливостей та властивостей особистості, що формують ключову когнітивну установку, яка визначає мотиваційну готовність особистості до активної діяльності, прийняття рішень, подолання стресових ситуацій і досягнення поставлених цілей. Методика широко використовується у психологічних дослідженнях, освітній та клінічній практиці, а також у сфері організаційної психології для вивчення впевненості особистості у власних силах, адаптаційних ресурсів, стресостійкості та прогнозування поведінки в умовах невизначеності. Шкала дозволяє виявити рівень позитивних очікувань щодо власної ефективності, що має безпосередній вплив на емоційне благополуччя,

працездатність, соціальну активність та успішність професійної діяльності [17; 125-126].

На третьому етапі дослідження було проведено методику оцінки комунікативних і організаторських схильностей КОС, розроблену Синявським В.В. і Федоришиним Б.О. (Додаток В). Методика дозволяє оцінити ступінь сформованості комунікативних і організаторських здібностей, які виявляються у різних видах діяльності, поведінкових проявах та процесах міжособистісної взаємодії. Достатній рівень розвитку організаторських та комунікативних здібностей у курсантів є одним з фундаментальних чинників, які в свою чергу впливають на формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів.

При проведені методики курсантам було запропоновано уважно прочитати та відповісти на всі запропоновані питання, вільно висловлюючи свою думку у таблиці з пронумерованими комірками ствердно «+» або, якщо їх думка не збігається із запропонованим твердженням «–». Оцінювання проводиться за двома окремими шкалами - комунікативною та організаторською, що дозволяє отримати диференційоване уявлення про особистісні схильності. Методика є простою у застосуванні, валідною та надійною, що забезпечує її широке використання у психологічній практиці. Аналіз відповідей респондентів на пропоновані питання дозволяє визначити рівень їх особистісних навичок управління взаємодією в групі, вміння переконувати та доносити власну думку, готовність брати відповідальність, здатність координувати та мотивувати інших.

Визначення ступеня сформованості комунікативних і організаторських здібностей курсантів дає змогу на майбутнє прогнозувати лідерську позицію майбутніх офіцерів у критичних ситуаціях та оцінити потенціал ймовірного особистісного зростання [17; 221-226].

З метою виявлення схильності до певного способу керівництва на четвертому етапі дослідження було проведено методику самооцінки стилю управління. Респондентам було запропоновано відповісти «так» чи «ні» на

тридцять три твердження. Відповідно до підрахованої суми набраних за кожною шкалою балів визначається ступінь виразності кожного стилю: авторитарного, демократичного чи ліберального. За різних варіацій обчислених даних можна говорити про не сформований стиль, якщо за всіма шкалами показники низькі, якщо ж високі – може розглядатися змішаний стиль управління. Дана методика показує, що ефективний лідер змінює свій стиль залежно від обставин (криза, навчання, ініціатива підлеглих тощо). Поряд з цим методика сприяє підвищенню саморефлексії, усвідомленню сильних і слабких сторін власного управлінського стилю, а також дозволяє покращити комунікацію, зменшити рівень конфліктності та підвищити ефективність командної роботи [18; 64-67].

В опитуванні взяли участь курсанти третього курсу Національної академії Державної прикордонної служби України у загальній кількості 60 чоловік, яким в середньому по 20-24 роки.

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

В результаті проведення опитувань було виявлено, що серед 60 досліджуваних курсантів третього курсу Національної академії Державної прикордонної служби України є 8 чоловік, що перебувають на посаді командира відділення, 3 з яких жіночої, а 5 - чоловічої статі.

Узагальнені характеристики учасників дослідження за займаними посадами у підрозділах показані на рисунку 2.1:

Рисунок 2.1 – Характеристика респондентів за посадами в навчальних групах, у %

Ці курсанти займають первинну керівну ланку в системі військового управління навчального підрозділу (навчальної групи). Командир відділення виконує обов'язки з організації повсякденної діяльності, підтримання військової дисципліни, контролю за особовим складом і виконанням навчальних та службових завдань. У процесі виконання цих функцій у курсантів формується відповідальність, ініціативність, уміння приймати рішення та керувати підлеглими, що є ключовими складовими лідерських якостей майбутнього офіцера [31].

Кількість респондентів чоловічої статі в загальному 50 чоловік, жіночої статі – 10.

Узагальнені характеристики досліджуваних за статтю відображені на рисунку 2.2:

Рисунок 2.2 – Характеристика респондентів за статтю, у %

Всі респонденти навчаються за освітньо-професійною програмою «Безпека державного кордону», вікова категорія – 20-24 роки. Вибірка була сформована з урахуванням принципів добровільності, поінформованості та анонімності.

В ході здійснення опитування за методикою діагностики мотивації до успіху (Т.Елерс) було використано прийом індикатора неуважності, а саме хибну нумерацію з метою виявити неуважних респондентів. Використання хибної нумерації або «пасток на уважність» використовується як метод

контролю валідності відповідей у психологічному тестуванні. Якщо значна частина респондентів не проходить цю перевірку, це не просто методична проблема - це потенційний маркер низької компетентності [42], що варто враховувати при оцінці формування лідерських якостей. В даному випадку «тест на уважність» не пройшли 18,33% опитуваних, а саме 11 респондентів, один з яких займає посаду командира відділення.

Узагальнені характеристики учасників дослідження, що проходили «тест на уважність» під час опитування за методикою діагностики мотивації до успіху показані на рисунку 2.3:

Рисунок 2.3 – Результати «тесту на уважність» в методиці Елерс Т., у %

Після того, як було виявлено таку значну частину неуважних респондентів, їм було запропоновано пройти опитування повторно на відкорегованих бланках з метою запобігання спотворення загальних висновків щодо розвитку лідерських якостей курсантів у вибірці та забезпечення надійності даних. Далі їх бланки було перевірено за відповідним ключем у методиці, зазначеним у Додатку А.

Якщо розглядати уважність як предиктор лідерського потенціалу, то її високий рівень можна інтерпретувати як важливу когнітивно-поведінкову передумову ефективного лідерства. Уважність забезпечує здатність до зосередження, контролю за власними діями, аналітичного мислення та адаптивної поведінки в динамічних умовах, що є критично важливими для прийняття управлінських рішень. Натомість низький рівень уважності часто корелює з недостатнім розвитком інших ключових лідерських якостей,

зокрема емоційного інтелекту, комунікабельності, рішучості та здатності до стратегічного мислення. Неуважність може проявлятися в імпульсивності, дезорганізованості, труднощах у налагодженні міжособистісної взаємодії, що негативно впливає на авторитет і ефективність лідера [43]. Таким чином, уважність виступає не лише самостійною характеристикою, а й індикатором загального рівня сформованості лідерського потенціалу. З огляду на це, доцільним є включення уважності як окремого компоненту в систему науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей. Такий підхід передбачає цілеспрямований розвиток здатності до зосередження, усвідомленого сприйняття, саморегуляції та рефлексії, що у свою чергу позитивно впливає на рівень емоційного інтелекту, комунікативні навички, прийняття рішень і стійкість до стресу - ключові компетентності ефективного лідера. Інтеграція компоненту уважності в програми лідерської підготовки може підвищити їхню результативність, забезпечуючи більш комплексний і цілісний розвиток особистості майбутнього керівника.

У ході узагальнення результатів опитування за методикою Елерса Т. було виявлено такі основні тенденції щодо рівня мотивації до успіху серед респондентів:

– низький рівень мотивації до успіху зафіксовано у 1 особи, що становить 1,6% від загальної кількості опитаних;

– середній рівень виявлено у 30 осіб (47,6%), що свідчить про наявність певної внутрішньої мотивації, яка потребує подальшого розвитку;

– помірно високий рівень мають 26 осіб (41,3%), що свідчить про достатньо сформовану орієнтацію на досягнення успіху;

– дуже високий рівень мотивації до успіху продемонстрували 3 особи (4,8%), що вказує на яскраво виражену настанову на досягнення високих результатів.

Узагальнені результати респондентів за методикою діагностики мотивації до успіху Т. Елерс показані на рисунку 2.4:

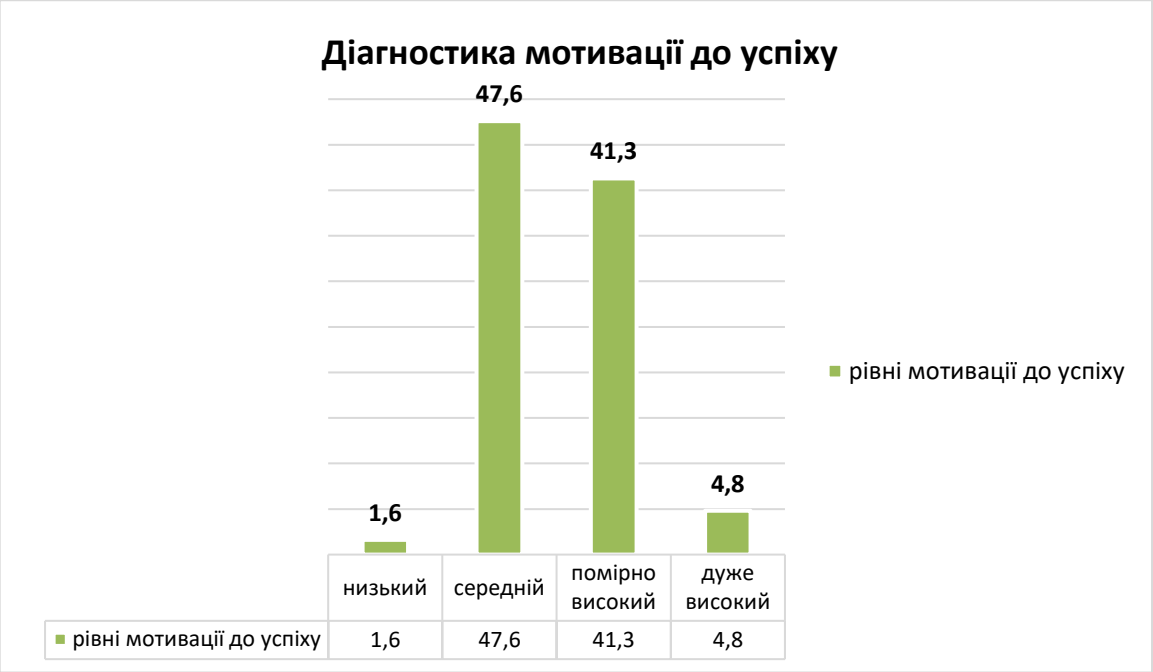

Рисунок 2.4 – Результати за методикою Елерс Т., у %

Більшість опитаних (понад 85%) мають середній або вищий рівень мотивації до успіху, що свідчить про позитивні тенденції у формуванні цілеспрямованості, наполегливості та прагнення до досягнення поставлених цілей. Водночас поодинокі випадки низького рівня мотивації можуть потребувати додаткової уваги з боку педагогів, курсової ланки або психологів.

З метою вивчення рівня загальної самоефективності було використано методику «Шкала самоефективності» (General Self-Efficacy Scale, GSES), розроблену Шварцером Р. та Єрусалемом М. Дана методика дозволяє оцінити суб’єктивну впевненість особистості у власній здатності ефективно діяти в різних життєвих ситуаціях, долати труднощі та досягати поставлених цілей. Опитувальник та ключі до нього представлені у Додатку Б.

За результатами проведеного дослідження, розподіл респондентів за рівнями загальної самоефективності є наступним:

– низький рівень самоефективності - 1 особа (2%);
– рівень нижче середнього - 5 осіб (9%);
– середній рівень - 11 осіб (20%);
– рівень вище середнього - 31 особа (56%);
– високий рівень - 12 осіб (22%).

Узагальнені характеристики досліджуваних за методикою «Шкала самоефективності» Шварцера Р.та Єрусалема М.відображені на рисунку 2.5:

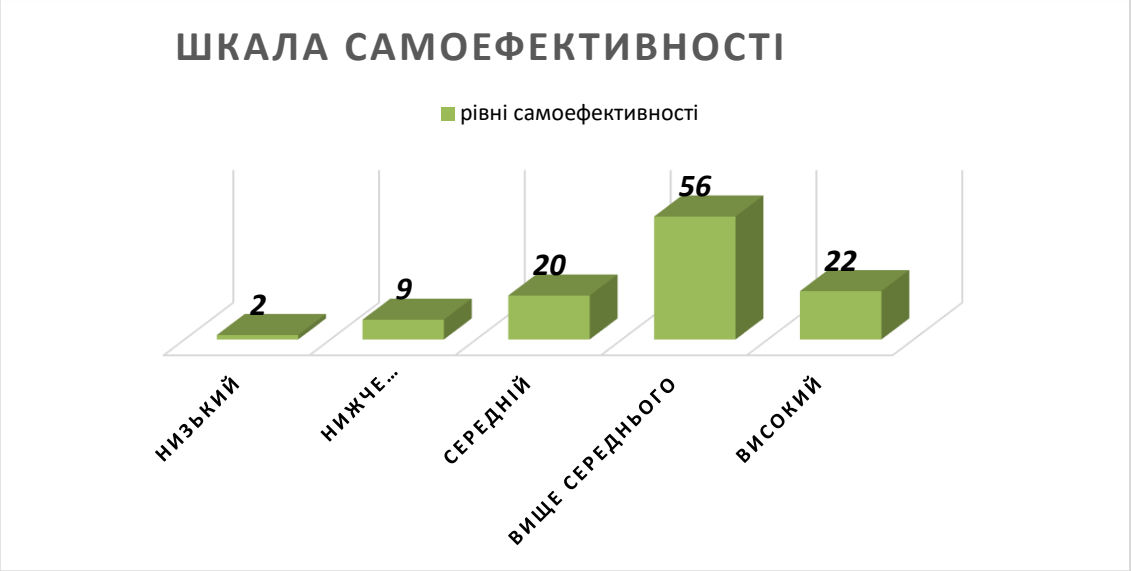

Рисунок 2.5 – Результати за методикою Шварцера Р. та Єрусалема М., у %

Отримані дані свідчать про те, що переважна більшість респондентів (78%) продемонстрували рівень самоефективності, що варіюється від середнього до високого. Зокрема, 56% учасників дослідження мають рівень вище середнього, а ще 22% - високий рівень упевненості у власних можливостях. Це може свідчити про достатньо розвинену здатність до саморегуляції, стресостійкості та ініціативності в подоланні життєвих труднощів.

Водночас незначна частка респондентів (11%) виявили знижений рівень самоефективності (низький і нижче середнього), що може вказувати на певні труднощі в реалізації особистісного потенціалу, низький рівень віри у власні сили або недостатню сформованість навичок ефективного подолання труднощів.

Таким чином, загальний рівень самоефективності досліджуваної вибірки можна оцінити як переважно позитивний, із тенденцією до високих показників. Це створює підґрунтя для успішної адаптації респондентів у різних сферах життєдіяльності та вказує на потенціал для самореалізації і розвитку.

Для визначення рівня сформованості комунікативних та організаторських здібностей було застосовано методику «КОС», розроблену Синявським В.В. і Федоришиним Б.О. Ця методика дозволяє кількісно оцінити наявність і вираженість у досліджуваних комунікативних та організаторських здібностей, що є важливими факторами успішної соціальної адаптації, професійної взаємодії та лідерського потенціалу майбутніх офіцерів. Розширено методика представлена у Додатку В.

У результаті опрацювання отриманих даних було встановлено наступний розподіл респондентів за рівнями розвитку комунікативних та організаторських схильностей:

– низький рівень - 0 осіб (0%);
– рівень нижче середнього - 20 осіб (29%);
– середній рівень - 16 осіб (23%);
– високий рівень - 8 осіб (11%);
– дуже високий рівень - 16 осіб (23%).

Узагальнені характеристики досліджуваних за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей - КОС» Синявського В.В. та Федоришина Б.О. показані на рисунку 2.6:

Рисунок 2.6 – Результати за методикою Синявського В.В. та Федоришина Б.О., у %

Отже, більшість респондентів (57%) продемонстрували середній, високий або дуже високий рівень сформованості комунікативних та організаторських схильностей. Зокрема, 23% осіб мають дуже високий рівень, що свідчить про яскраво виражену здатність до ефективної взаємодії з іншими, ініціативність у груповій діяльності, а також готовність брати на себе відповідальність за організацію спільної роботи. Це є одним з ключових чинників формування майбутнього лідера-офіцера. Ще 11% мають високі показники, що також є позитивним індикатором соціальної та професійної активності.

Водночас у 29% респондентів зафіксовано рівень нижче середнього, що може вказувати на потребу у розвитку соціальних навичок, зокрема вміння комунікувати, переконувати, організовувати діяльність інших та працювати в команді. Відсутність респондентів із низьким рівнем може свідчити про загалом сприятливу комунікативну базу серед опитаних.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що більшість досліджуваних мають достатній або високий потенціал для реалізації себе в ролі ефективного комунікатора чи організатора, що є важливим чинником їхнього особистісного та професійного зростання майбутнього офіцера.

З метою дослідження особливостей управлінської поведінки було застосовано методику «Самооцінка стилю управління», яка дозволяє виявити домінуючий стиль керівництва, а також оцінити ступінь його вираженості. У межах цієї методики розглядаються три основні стилі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. Опитувальник представлено у Додатку Г.

За результатами опитування було встановлено наступний розподіл респондентів:

Авторитарний стиль спостерігається у 12 осіб (20%):

– у 4 респондентів (6,7%) цей стиль є повністю сформованим;

– у 8 респондентів (13,3%) він проявляється у змішаному варіанті з переважанням авторитарних тенденцій та високими показниками контролю і директивності.

– Демократичний стиль виявлений у 36 респондентів (60%):

– у 24 осіб (40%) стиль чітко виражений і повністю сформований;

– у 12 осіб (20%) стиль є змішаним, з домінуванням демократичних рис, які супроводжуються високими або середніми показниками гнучкості, участі підлеглих у прийнятті рішень та відкритої комунікації.

Ліберальний стиль зафіксовано у 12 респондентів (20%): у 4 осіб (6,7%) він є повністю сформованим; ще 8 респондентів (13,3%) демонструють змішаний стиль з переважанням ліберальних характеристик, що виявляється у схильності до делегування відповідальності, уникнення конфліктів та мінімального втручання в діяльність підлеглих.

Узагальнені характеристики учасників дослідження за методикою самооцінки стилю управління відображені на рисунку 2.7:

Рисунок 2.7 – Результати за методикою самооцінки стилю управління, у %

Отримані результати свідчать про те, що найбільш поширеним серед досліджуваних є демократичний стиль управління, що асоціюється з ефективною управлінською взаємодією, орієнтацією на співпрацю, високий рівень рефлексії та відкритість до зворотного зв’язку. Такий стиль вважається

найпродуктивнішим у сучасних організаційних структурах, де важливими є як результативність, так і мотивація персоналу.

Водночас наявність респондентів з авторитарними та ліберальними тенденціями вказує на індивідуальні відмінності в управлінському підході, що можуть бути обумовлені специфікою особистісних рис, рівнем управлінського досвіду, культурою організації чи контекстом управлінської діяльності. Змішані стилі, виявлені у значної частини опитаних, можуть свідчити про адаптивність та гнучкість управлінської поведінки, однак також вимагають уваги до формування стабільної управлінської ідентичності.

Таким чином, результати дослідження свідчать про домінування демократичного стилю управління серед респондентів, що є позитивною ознакою з точки зору сучасних уявлень про ефективне лідерство. Разом з тим, виявлені варіації та поєднання стилів управління можуть слугувати підґрунтям для подальшої діагностики, розвитку управлінських компетентностей та цілеспрямованого тренінгового впливу для формування лідерських якостей, необхідних майбутньому офіцеру.

Окремої уваги заслуговують узагальнені аналітичні показники, отримані в результаті індивідуального психодіагностичного обстеження молодших командирів (курсантів - командирів відділень) за допомогою чотирьох валідизованих психодіагностичних методик. Емпірична база дослідження охоплює вибірку з восьми осіб, що дозволяє зробити первинні узагальнення щодо рівня сформованості окремих лідерських якостей та управлінських потенціалів у представників командної ланки.

За результатами застосування методики діагностики мотивації до успіху (Елерс Т.), у 4 респондентів зафіксовано середній рівень мотивації, ще у 4 - помірно високий. Це свідчить про загалом сприятливий мотиваційний фон, достатній для реалізації поставлених цілей та подолання перешкод у професійній діяльності. Водночас відсутність високих рівнів може вказувати на потенційні резерви у формуванні внутрішньої цілеспрямованості та орієнтації на досягнення. Узагальнені результати респондентів, що займають

посади командирів відділення за методикою діагностики мотивації до успіху Елерс Т. показані на рисунку 2.8:

Рисунок 2.8 – Результати за методикою Елерс Т. в опитуванні молодших командирів, у %

Аналіз показників за шкалою самоефективності Шварцера Р. та Єрусалема М. показав, що у 6 респондентів рівень самооцінки ефективності перебуває вище середнього, ще у 2 - високий рівень.

Узагальнені характеристики досліджуваних командирів відділень за методикою «Шкала самоефективності» Шварцера Р. та Єрусалема М. відображені на рисунку 2.9:

Рисунок 2.9 – Результати за методикою Шварцера Р. та Єрусалема М. в опитуванні молодших командирів, у %

Така динаміка свідчить про наявність у більшості досліджуваних впевненості у власних силах, здатності впливати на хід подій і ефективно діяти в складних або нестандартних ситуаціях, що є важливим чинником лідерської поведінки.

За методикою оцінки комунікативних та організаторських схильностей (КОС) зафіксовано такі результати: 3 респондентів мають високий рівень, ще 3 - дуже високий, 1 - середній, і 1 - нижчий за середній. Загальна тенденція свідчить про добре виражені комунікативні та організаторські задатки у більшості молодших командирів, проте важливою деталлю є те, що показники комунікативних схильностей переважають організаторські. Це може вказувати на потребу в цілеспрямованому розвитку саме організаторського компоненту управлінської діяльності.

Узагальнені характеристики досліджуваних командирів відділень за методикою «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей - КОС» Синявського В.В. та Федоришина Б.О. показані на рисунку 2.10:

Рисунок 2.10 – Результати за методикою Синявського В. та Федоришина Б. в опитуванні молодших командирів, у %

Особливу увагу привертають результати методики самооцінки стилю управління. У 6 респондентів чітко простежується сформований демократичний стиль з високими показниками, що є бажаним управлінським підходом у контексті сучасних вимог до ефективного лідерства. У 2 випадках виявлено змішані («плаваючі») стилі управління:

1 респондент демонструє домінування ліберального стилю на тлі середніх значень;

1 - домінування демократичного стилю при загальній вираженості середнього рівня як авторитарних, так і ліберальних характеристик.

Відповідно до інтерпретаційного ключа до методики, така нечітка управлінська орієнтація кваліфікується як несформований стиль, що не є позитивною характеристикою для особи на посаді молодшого командира. Це вказує на необхідність індивідуалізованої психолого-педагогічної корекції або цілеспрямованої підготовки в аспекті формування послідовної, ефективної управлінської позиції.

Підсумовані результати учасників дослідження - командирів відділень за методикою самооцінки стилю управління відображені на рисунку 2.11:

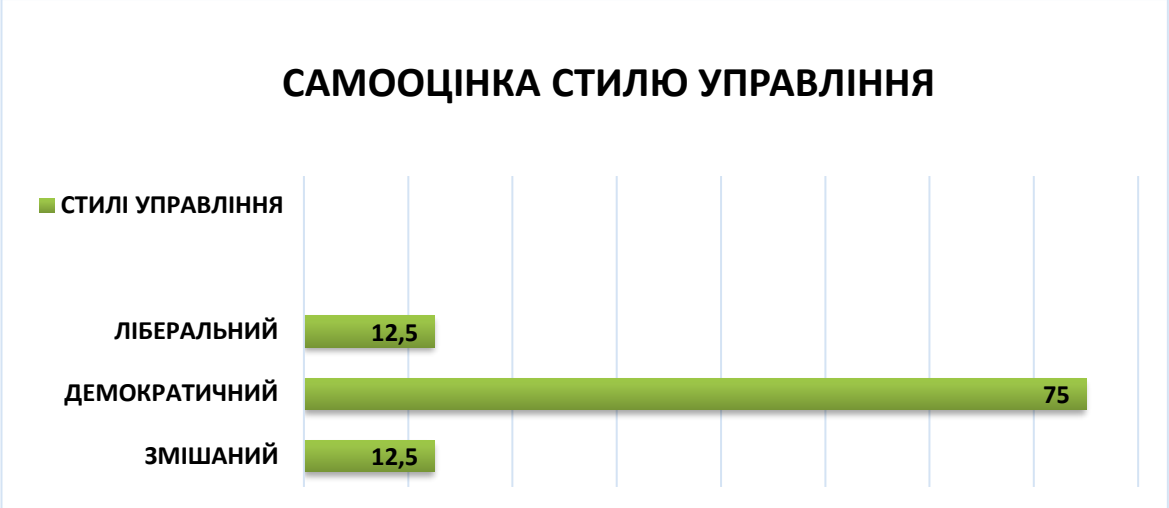

Рисунок 2.11 – Результати за методикою самооцінки стилю управління в опитуванні молодших командирів, у %

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що більшість молодших командирів демонструють позитивні тенденції у розвитку ключових особистісно-професійних якостей, зокрема високий рівень самоефективності, достатню мотивацію до досягнень, переважання демократичного стилю управління, а також добре виражені комунікативні здібності. Водночас, наявність окремих випадків невиражених або суперечливих управлінських орієнтацій свідчить про потребу в індивідуальній роботі щодо стабілізації стилю керівництва, а також розвитку організаторських компонентів лідерської компетентності.

2.3 Розробка науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів

У зв’язку з отриманими результатами дослідження було розроблено комплекс науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів.

Метою такого комплексу є створення багатокомпонентної стратегії розвитку ключових лідерських якостей курсантів на основі результатів психодіагностики, спрямованої на формування ефективного стилю управління, високого рівня комунікативної та організаторської компетентності, самоефективності та мотивації до досягнення успіху.

Перед комплексом науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів стоять наступні завдання:

1. *Визначити ключові компоненти лідерських якостей, необхідних майбутньому офіцерові*, з урахуванням специфіки професійної діяльності у військовій структурі.

2. *Розробити та впровадити діагностичний інструментарій* для моніторингу рівня розвитку лідерських якостей курсантів (мотивації до успіху, самоефективності, комунікативних та організаторських здібностей, управлінських стилів тощо).

3. *Створити систему психолого-педагогічного впливу,* спрямовану на цілеспрямоване формування та розвиток лідерських якостей (через тренінги, моделювання управлінських ситуацій, командну роботу, самоаналіз тощо).

4. *Сприяти розвитку усвідомленого стилю управління,* орієнтованого на демократичні цінності, відповідальність та ефективну комунікацію у професійному середовищі.

5. *Забезпечити науково-методичний супровід впровадження підходів* у процесі професійної підготовки, включно з оцінкою динаміки розвитку лідерських якостей.

6. *Сформувати у курсантів стійку мотивацію до самовдосконалення* як основу довготривалого особистісного та професійного зростання в офіцерській кар’єрі.

Комплекс розроблено для групової роботи офіцерів курсової ланки з курсантами та складається з восьми науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. Тренінгові заняття за підходами розраховані на групу кількістю 10-30 чоловік, та включають в себе існуючі методики роботи з курсантами військових освітніх закладів. Можуть використовуватись як з молодшими командирами, так і зі звичайними курсантами.

1. Підвищення когнітивної саморегуляції (уважності).

Загальні рекомендації: інтеграція елементів майндфулнес-практик у щоденну підготовку (дихальні вправи, короткі практики зосередження, тривалість яких поступово збільшується); формування навичок самоспостереження та контролю через рефлексивні вправи та ведення журналів спостереження.

Компонент тренінгового заняття:

«Управлінська уважність та когнітивна стійкість командира»

Мета: підвищити рівень когнітивної уважності, самоконтролю та психологічної саморегуляції у курсантів, які займають керівні посади, для підвищення їхньої управлінської надійності та запобігання помилкам, пов’язаним із неуважністю.

Цільова аудиторія: курсантський склад, що виконує обов’язки молодших командирів (командирів відділень). Офіцери курсової ланки - як фасилітатори та наставники в процесі формування лідерського потенціалу.

Засоби для проведення заняття: стільці, що бажано мають бути виставлені у формі кола, щоб кожен міг бачити одне одного, але, щоб між ними був певний простір.

Основні завдання тренінгу: ознайомити учасників із поняттям когнітивного контролю в управлінській діяльності. Виявити особисті чинники, що знижують уважність у стресових та динамічних умовах. Розвинути практичні навички самоспостереження, фокусування уваги та регуляції мислення. Відпрацювати стратегії запобігання помилкам через автоматизм та

неуважність. Підвищити усвідомлення важливості уважності як компонента лідерської ефективності.

Форма проведення. Модульне тренінгове заняття (2 години). Інтерактивний формат: мікролекція, групові вправи, саморефлексія, аналіз управлінських кейсів.

Зміст модуля.

Теоретичний блок (15 хв): Що таке когнітивний контроль? Роль уважності в управлінні людьми. Типові помилки молодших командирів, пов'язані з неуважністю.

Практичний блок 1 (25 хв): Вправа «Активація фокуса» (виконання завдань зі зростаючим рівнем навантаження на увагу). Учасникам пропонуються 2-3 короткі вправи на уважність, кожна з яких ускладнюється:

1-й рівень - знаходження цифр або букв у хаотичному наборі (наприклад, викреслювання певної літери на сторінці з випадковим текстом).

2-й рівень - виконання завдання з паралельним слуховим або візуальним відволіканням (наприклад, шум, фонова музика).

3-й рівень - одночасне виконання двох завдань (мультитаскінг), з фокусом на точності.

Рефлексія:

- Як ви почувалися під час виконання?
- На якому етапі помічали втрату фокуса?
- Що допомагало відновити увагу?
- Самоаналіз: «Коли я найменш уважний?»

Практичний блок 2 (30 хв): Кейс-аналіз: «Управлінська помилка через неуважність» (розбір реальної/модельної ситуації). Фасилітатор зачитує/показує опис ситуації: Наприклад: «Командир відділення передає розпорядження, не перевіривши зміст наказу. Наслідки - плутанина, порушення строків, напруга в колективі». Група має:

Визначити, у чому саме виявилася неуважність.

Проаналізувати, які чинники могли її спричинити (втома, стрес, автоматизм).

Запропонувати алгоритм запобігання подібним помилкам.

Рефлексія:

- Які аналогічні ситуації ви бачили/переживали?
- Що ви винесли з обговорення?
- Робота в групах: формування алгоритмів дій для збереження уважності.

Психотренінг (20 хв):

Дихальні техніки для зниження тривожності та відновлення фокуса.

Техніка «Стоп! Подумай! Дій!» - протидія імпульсивним рішенням.

Рефлексивне обговорення (15 хв):

- Як підтримувати уважність у повсякденній діяльності командира.
- Роль наставника у формуванні когнітивної стабільності підлеглого.

Очікувані результати: учасники усвідомлять ризики, пов'язані з неуважністю в управлінні. Навчаться використовувати практичні інструменти підвищення когнітивного контролю. Офіцери курсової ланки отримають методичні орієнтири для подальшої роботи з курсантами.

2. Підвищення рівня організаторських здібностей.

Загальні рекомендації: введення практичних ситуаційних завдань, які моделюють реальні управлінські дії (case study, рольові ігри). Проведення тренінгів організаційної ефективності, де акцент буде зроблено на плануванні, делегуванні, розподілі ресурсів.

Компонент тренінгового заняття:

«Організаційна ефективність молодшого командира: від планування до дії»

Мета: сприяти розвитку організаторських здібностей у курсантів, які виконують керівні функції, шляхом тренування навичок планування, делегування, контролю та оцінки ефективності управлінських дій у стандартних і нестандартних умовах військової служби.

Цільова аудиторія: курсанти, які виконують функції молодших командирів (командири відділень, заступники командирів взводів). Офіцери курсової ланки - як фасилітатори, наставники, ментори.

Засоби для проведення заняття: фліпчарт або дошка, маркери, таймер, картки із завданнями (управлінські ситуації), набір шаблонів для планування.

Основні завдання тренінгу: Ознайомити учасників із поняттям та структурою організаторських здібностей у діяльності командира. Виявити типові проблеми, пов’язані з неефективною організацією роботи у військовому підрозділі. Розвинути навички постановки завдань, делегування, контролю та корекції процесу виконання. Формувати вміння працювати в умовах обмеженого часу та змінних обставин. Акцентувати роль офіцера-наставника як прикладу ефективного організатора.

Форма проведення: модульне тренінгове заняття (2 години). Інтерактивний формат: мікролекція, командні завдання, управлінські ігри, аналіз досвіду.

Зміст модуля.

Теоретичний блок (15 хв): Що таке організаторські здібності та чому вони критичні для військового лідера. Компоненти організаційної діяльності командира: планування, делегування, контроль. Типові помилки при організації роботи підлеглих.

Практичний блок 1 (30 хв): Вправа «Змоделюй завдання!». Учасники отримують короткий опис ситуації (наприклад: «Підготовка підрозділу до нічного маршу»). Завдання - за 10 хвилин створити організаційний план дій: поставити цілі, розподілити обов’язки, визначити терміни та засоби контролю. Після презентації - обговорення, зворотний зв'язок фасилітатора.

Рефлексія:

- Що вдалося спланувати чітко?
- Що викликало складнощі?
- Як це виглядає в реальних умовах?

Практичний блок 2 (30 хв): Вправа «Управлінська імпровізація». Учасники отримують ситуації з раптовими змінами (форс-мажор, зрив виконання завдання підлеглим, зміна пріоритетів тощо). Необхідно за 5 хв. адаптувати план дій, враховуючи зміну ресурсів або обставин. Після цього проводиться командне обговорення альтернативних варіантів.

– Рефлексія:

  Як ви адаптувалися до змін?

– Що допомогло залишатися ефективним?
– Групове обговорення (20 хв): Мозковий штурм: Які якості командиру допомагають бути ефективним організатором? Що заважає? Яку підтримку можуть надати офіцери-наставники в розвитку цих якостей?
– Рефлексивне завершення (15 хв):

  Які інструменти я можу застосувати вже сьогодні?

  Що я зрозумів про себе як організатора?

  Як надалі розвивати цю компетентність?

Очікувані результати: курсанти усвідомлять ключові компоненти організаторських здібностей. Навчаться планувати та адаптувати свої дії в умовах зміни обстановки. Оволодіють базовими техніками управлінської організації. Офіцери курсової ланки отримають практичні інструменти для розвитку організаторського потенціалу у підлеглих.

3. Формування сталого стилю управління.

Загальні рекомендації: проведення індивідуальної діагностики управлінського стилю з подальшою персоналізованою корекцією (коучинг, менторинг). Залучення курсантів до моделювання різних управлінських стилів у навчальних ситуаціях із подальшим аналізом ефективності кожного з них.

Компонент тренінгового заняття:

«Стиль управління як інструмент виховання та лідерського впливу»

Мета: підвищити управлінську рефлексію та професійну самосвідомість офіцерів курсової ланки щодо власного стилю керівництва, сприяти формуванню стійкого, гнучкого та цілеспрямованого стилю управлінського

впливу у взаємодії як з молодшими командирами, так і з усім курсантським складом.

Цільова аудиторія: офіцери курсової ланки, які здійснюють безпосередню взаємодію з курсантами різних рівнів підготовки, формують управлінські навички молодших командирів та виступають як приклад і наставники.

Засоби для проведення заняття: папір А4, маркери, набір управлінських кейсів, таблиця характеристик стилів управління, роздруківки для самодіагностики, дошка або фліпчарт.

Основні завдання тренінгу: ознайомити учасників з класифікаціями стилів управління в контексті військового лідерства. Провести діагностику переважаючого стилю управлінської взаємодії кожного учасника. Розглянути ризики "плаваючого" стилю та його прояви в практиці. Відпрацювати адаптацію стилю управління до різних ситуацій і типів підлеглих. Акцентувати роль цілеспрямованості, послідовності та лідерського авторитету у формуванні керівного впливу.

Форма проведення: тренінгове заняття з елементами самодіагностики, групової роботи, рольових вправ, рефлексії (2 години).

Зміст модуля:

Теоретичний блок (15 хв): Що таке стиль управління? Види: авторитарний, демократичний, ліберальний, ситуативний. Як стиль управління впливає на дисципліну, мотивацію, ініціативу? Поняття «плаваючого стилю»: як виглядає на практиці, які ризики несе? Чому стабільність стилю важлива у виховному впливі на курсантів?

Практичний блок 1 (20 хв): Вправа «Самодіагностика стилю управління». Учасники проходять короткий опитувальник для виявлення домінуючого стилю керівництва. Після - коротке обговорення в парах:

- Чи відповідає результат вашому уявленню про себе?
- Як цей стиль проявляється у роботі з курсантами?

Практичний блок 2 (30 хв): Кейс-аналіз «Керівництво в дії». Групи отримують реалістичні кейси з військово-педагогічної практики (наприклад: «Молодший командир нехтує завданнями - як реагувати?», «Курсант систематично не виконує норми - ліберальність чи жорсткість?»). Завдання: проаналізувати стиль управління, що був застосований. Визначити його сильні/слабкі сторони в ситуації. Запропонувати альтернативний підхід.

Практичний блок 3 (25 хв): Вправа «Управлінський тюнінг». Учасники працюють в групах над створенням «стилістичного профілю офіцера-наставника», який є водночас гнучким, послідовним і ефективним:

- Які риси повинні бути домінантними?
- Які межі недопустимі?
- Як зберігати керівну чіткість, не втрачаючи людяності?

Рефлексивне обговорення (15 хв):

- Як зміниться моя взаємодія з курсантами після цього тренінгу?
- Які особисті риси потрібно зміцнити, щоб стиль управління був ефективним?
- Як бути прикладом для молодших командирів у питанні лідерського стилю?

Очікувані результати: офіцери усвідомлять свій управлінський стиль і зони розвитку. Навчаться адаптувати стиль до ситуацій без втрати послідовності й авторитету. Здобудуть методичний інструментарій для роботи з молодшими командирами, у яких ще не сформований управлінський стиль. Покращиться якість виховного впливу на курсантів, завдяки зваженій, лідерській манері керівництва.

4. Розвиток цільової комунікації у військовому лідерстві.

Загальні рекомендації: впровадження моделі усвідомленого зворотного зв’язку та активного слухання в повсякденній взаємодії з курсантами (індивідуальні бесіди, виховні заходи, розбір помилок). Залучення офіцерів до регулярних тренінгів із комунікативної компетентності, що моделюють типові

ситуації взаємодії з курсантами різного рівня підготовки - як в умовах повсякденного спілкування, так і в умовах конфлікту, напруги чи стресу.

Компонент тренінгового заняття:

«Комунікація офіцера-наставника: чітко, зрозуміло, по-людськи»

Мета: підвищити рівень комунікативної грамотності та емоційного інтелекту офіцерів курсової ланки; сформувати навички ефективної, цілеспрямованої та адаптивної взаємодії з різними категоріями курсантів у контексті виховання, дисципліни та лідерського впливу.

Цільова аудиторія: офіцери, які безпосередньо комунікують із курсантами, здійснюють виховний, навчальний та дисциплінарний вплив, формують команду та є прикладом офіцерської поведінки.

Засоби для проведення заняття: картки із типами комунікативних ситуацій, аркуші для рефлексії, фліпчарт/дошка, маркери, таймер, відеофрагменти (за можливості).

Основні завдання тренінгу: усвідомити роль комунікації у формуванні авторитету, довіри та керівного впливу. Діагностувати власний стиль спілкування. Відпрацювати навички активного слухання, конструктивного зворотного зв’язку, вербальної та невербальної виразності. Розвинути вміння долати бар’єри у спілкуванні з курсантами, враховуючи індивідуальні особливості.

Форма проведення: інтерактивне тренінгове заняття (2 години): мікролекція, рольові ігри, рефлексивні вправи, моделювання складних діалогів.

Зміст модуля:

Теоретичний блок (15 хв):

– Що таке ефективна комунікація у військовому середовищі?

Компоненти комунікативної компетентності офіцера: ясність, послідовність, емпатія, гнучкість.

Типові комунікативні бар’єри між офіцером і курсантом.

Практичний блок 1 (25 хв): Вправа «Активне слухання». Учасники по черзі відпрацьовують умови активного слухання в парах (віддзеркалення, уточнення, резюмування), використовуючи реальні фрагменти розмов курсантів.

Обговорення:

– Як ви відчули зміну якості взаємодії?
– Чи було складно утримати нейтральну, підтримувальну позицію?

Практичний блок 2 (30 хв): Вправа «Конфліктна комунікація». Групи розігрують типові ситуації непорозуміння або емоційного зіткнення з курсантами (наприклад, відмова виконати завдання, протест, образа). Завдання - перевести конфлікт у конструктивний діалог, дотримуючись моделі «Я-повідомлення» та контролю тону/міміки/жестів.

Рефлексія:

– Що допомогло втримати ситуацію?
– Яких слів/реакцій слід уникати?

Практичний блок 3 (25 хв): Вправа «Комунікаційний фільтр». Учасники отримують повідомлення, яке потрібно трансформувати у форму, прийнятну для комунікації з курсантом (з емоційно-зарядженого - у конструктивне, з надто жорсткого - в збалансоване тощо). Робота в парах або тріадах, обговорення варіантів.

Рефлексивне обговорення (15 хв):

– Як зміниться мій стиль комунікації після цього заняття?
– Яких помилок я схильний припускатися найчастіше?
– Як допомогти курсантам відчути, що комунікація з командиром - безпечна й результативна?

Очікувані результати: офіцери підвищать рівень комунікативної свідомості у взаємодії з курсантами. Здобудуть навички ведення конструктивного діалогу в складних ситуаціях. Усвідомлять роль мови, тону, невербальних сигналів у формуванні довіри та авторитету. Стануть прикладом ефективної комунікації для молодших командирів.

5. Розвиток мотиваційного компонента.

Загальні рекомендації: включення в навчальні програми мотиваційних тренінгів, спрямованих на формування настанови на досягнення, підвищення внутрішньої мотивації. Використання методик самомотивації**,** зокрема через цілісну постановку персональних цілей, ведення мотиваційних щоденників, SMART-планування.

Компонент тренінгового заняття:

«Мотивація як інструмент керівного впливу: як залучати, підтримувати і надихати»

Мета: сформувати у офіцерів курсової ланки усвідомлене ставлення до мотиваційної складової у процесі виховання курсантів, розвинути практичні навички цілеспрямованого впливу на мотивацію підлеглих через індивідуалізований підхід, комунікативну гнучкість і лідерську послідовність. Цільова аудиторія: офіцери курсової ланки, які працюють з курсантським складом, включно з молодшими командирами, здійснюють безпосередній виховний вплив, організовують побутову, навчальну та службову діяльність курсантів.

Засоби для проведення заняття: бланки для самодіагностики, картки з мотиваційними кейсами, фліпчарт або дошка, маркери, папір, ручки.

Основні завдання тренінгу: ознайомити учасників з теоретичними підходами до розуміння мотивації у військовому середовищі; виявити поширені помилки в мотиваційному впливі на курсантів; розвинути вміння офіцерів ідентифікувати провідні мотиви поведінки підлеглих; сформувати навички використання нематеріальних засобів мотивації; активізувати рефлексію офіцера щодо власної ролі у формуванні вмотивованої команди.

Форма проведення: тренінгове заняття з елементами самодіагностики, аналізу кейсів, міні-дискусій та індивідуального планування дій. Тривалість 2 години.

Зміст модуля:

Теоретичний блок (15 хв): Огляд основних теорій мотивації (зокрема підходи Маслоу, Герцберга, Врума) у контексті військової служби. Види мотивації курсантів: внутрішня, зовнішня, позитивна, негативна, ситуативна. Особливості мотиваційної динаміки на різних етапах курсу навчання. Типові управлінські помилки, що знижують мотивацію особового складу.

Практичний блок 1 (25 хв): Вправа «Профіль мотивації». Учасники проходять короткий самотест, що допомагає визначити власний стиль мотиваційного впливу (через вимоги, підтримку, приклад, довіру тощо). Обговорення в парах: Які мотиватори я використовую найчастіше? Чи працюють вони для всіх однаково? Чого мені бракує для гнучкішого мотиваційного підходу?

Практичний блок 2 (30 хв): Кейс-аналіз: «Коли мотивація не працює». Учасники розглядають типові ситуації низької залученості курсантів (наприклад, байдужість до навчального процесу, пасивність у підрозділі, опір вимогам). У групах аналізуються: Які мотиви ймовірно порушено? Які помилки допущені офіцером або молодшим командиром? Як можна було б змінити ситуацію через корекцію мотиваційного підходу?

Практичний блок 3 (30 хв): Вправа «Мотиваційна розмова». Учасники в парах моделюють короткі діалоги з курсантом із низьким рівнем мотивації. Завдання - застосувати техніку конструктивної підтримки: проявити щиру зацікавленість, виявити можливі причини втрати мотивації, запропонувати індивідуальну підтримку або нову перспективу. Після вправи - обговорення: що спрацювало, що викликало труднощі, що варто взяти на озброєння у щоденній практиці.

Рефлексивне обговорення (15 хв):

- Яку роль я як офіцер відіграю у формуванні мотивації курсантів?
- Що я можу змінити у своєму підході вже завтра?
- Які практики мотивування хочу впровадити у своїй команді?

Очікувані результати: учасники тренінгу усвідомлять значення мотиваційного впливу як одного з ключових механізмів лідерської взаємодії.

Оволодіють базовими стратегіями розпізнавання та підтримки індивідуальних мотивів курсантів. Сформують особисті принципи і підходи до побудови мотиваційного середовища в підрозділі. Підвищать ефективність роботи з молодшими командирами у питаннях стимулювання активності та відповідальності підлеглих.

6. Системний підхід до розвитку лідерства.

Загальні рекомендації: забезпечувати наскрізність і послідовність усіх етапів модульної програми, інтегруючи діагностику, навчально-розвивальні заходи, наставництво та оцінку результатів у єдину логіку індивідуального лідерського прогресу кожного курсанта. Активно залучати офіцерів курсової ланки як ключових фасилітаторів і наставників у реалізації програми, забезпечуючи їм відповідну методичну підготовку, використання особистого прикладу, індивідуального супроводу і регулярного зворотного зв'язку.

Компонент тренінгового заняття:

«Системне бачення розвитку лідерства у підрозділі: від курсанта до молодшого командира»

Мета: сформувати у офіцерів курсової ланки цілісне бачення процесу розвитку лідерських якостей у курсантського складу, навчити застосовувати системний підхід у щоденній діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей, динаміки формування особистості та міжрівневої взаємодії в підрозділі.

Цільова аудиторія: офіцери курсової ланки, відповідальні за організацію навчально-виховного процесу та керівництво курсантським складом, зокрема молодшими командирами.

Засоби для проведення заняття: фліпчарт, маркери, картки з елементами системного аналізу, матриці спостереження, схеми розвитку компетентностей, папір, ручки.

Основні завдання тренінгу: ознайомити учасників з основами системного підходу до виховання лідерства; проаналізувати типові помилки при фрагментарному формуванні лідерських якостей; навчити інтегрувати

лідерський розвиток у всі складові курсантського життя (службу, навчання, побут, дозвілля); сформувати навички діагностики і планування лідерського потенціалу у підлеглих.

Форма проведення: тренінгове заняття з елементами системного моделювання, аналізу практичних ситуацій, міні-групової роботи та рефлексії. Тривалість 2 години.

Зміст модуля:

Теоретичний блок (15 хвилин): Визначення системного підходу в контексті формування лідерських якостей. Лідерство як багатокомпонентне явище: когнітивний, емоційний, мотиваційний, комунікативний, вольовий, організаційний аспекти. Типові помилки офіцерів у роботі з курсантами: акцент на «готових лідерах» замість розвитку потенціалу, ізоляція лідерства до посад молодших командирів, ігнорування побутового та навчального середовища як ресурсу розвитку. Принцип взаємозв'язку між лідерством і відповідальністю на кожному рівні підрозділу.

Практичний блок 1 (30 хвилин): Вправа «Лідерський цикл». Учасники отримують завдання змоделювати етапи розвитку лідера від першокурсника до випускника (враховуючи роль середовища, наставників, завдань, підтримки, помилок і зворотного зв'язку).

Обговорення в групах: Які фази розвитку є критичними? Що сприяє або гальмує лідерський прогрес? Яка роль офіцера на кожному етапі?

Практичний блок 2 (30 хвилин): Аналіз ситуацій: «Системний чи хаотичний підхід?» Групам надаються описи різних моделей роботи з курсантами: від епізодичних заходів до комплексних індивідуальних траєкторій. Завдання - визначити сильні та слабкі сторони кожного підходу, вказати на ризики фрагментарного впливу, сформулювати елементи системної моделі розвитку лідера в підрозділі.

Практичний блок 3 (25 хвилин): Вправа «Карта лідерського середовища». Учасники створюють міні-карту можливостей для розвитку лідерства у своєму підрозділі: які активності розвивають лідерські якості

(навіть неформально), які моменти варто підсилити цілеспрямованим впливом, як включити молодших командирів у розвиток інших курсантів.

Рефлексивне обговорення (15 хвилин):

- Які зміни я готовий внести у свою практику після цього заняття?
- Чи бачу я лідерський потенціал у кожному курсантові?
- Як забезпечити спадкоємність у розвитку лідерства між курсами, рівнями підготовки, змінами особового складу?

Очікувані результати: офіцери курсової ланки усвідомлять важливість системного підходу до формування лідерських якостей у підрозділі. Навчаться будувати послідовні, взаємопов'язані стратегії виховного впливу. Отримають інструменти для планування індивідуального й групового розвитку курсантів як майбутніх лідерів. Підвищиться якість взаємодії з молодшими командирами, які почнуть розглядатися не лише як виконавці, а як активні учасники лідерського середовища.

7. Розвиток емоційного інтелекту.

Загальні рекомендації: впровадження тренінгів емоційної саморегуляції, емпатії, соціальної чутливості як основи конструктивної лідерської взаємодії. Аналіз та обговорення конфліктних кейсів у навчальній групі з метою розвитку навичок ефективної комунікації та зниження імпульсивності.

Компонент тренінгового заняття:

«Емоційна зрілість як основа лідерського впливу»

Мета: сформувати у офіцерів курсової ланки усвідомлення значущості емоційного інтелекту як складника лідерських якостей, розвинути здатність до емоційної саморегуляції, емпатії, розпізнавання емоцій підлеглих та ефективної емоційної взаємодії з курсантами різного рівня підготовки.

Цільова аудиторія: офіцери курсової ланки, які виконують виховні, наставницькі та управлінські функції у взаємодії з курсантським складом, зокрема з молодшими командирами.

Засоби для проведення заняття: картки з емоційними ситуаціями, таблиця емоцій, роздруківки для самооцінки рівня емоційного інтелекту, маркери, аркуші А3, аудіовізуальні матеріали.

Основні завдання тренінгу: ознайомити учасників з поняттям емоційного інтелекту, його структурою та функціями у військово-лідерському контексті; діагностувати індивідуальні особливості емоційного реагування та самоконтролю; відпрацювати навички емоційної обізнаності, емпатичного слухання та керування емоційними станами в комунікації з курсантами; розглянути шляхи інтеграції емоційної компетентності в щоденну офіцерську практику.

Форма проведення: тренінгове заняття з елементами самоаналізу, дискусії, вправ на розвиток емоційної компетентності (2 години).

Зміст модуля:

Теоретичний блок (15 хв): короткий вступ до концепції емоційного інтелекту, його компоненти: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички; значення емоційного інтелекту для формування довіри, дисципліни й конструктивної взаємодії у підрозділі.

Практичний блок 1 (25 хв): вправа «Мій емоційний профіль» (самооцінка рівня розвитку компонентів емоційного інтелекту за допомогою анкетування та шкали усвідомлення емоцій); обговорення результатів у мікрогрупах; аналіз власного стилю емоційного реагування у складних виховних або управлінських ситуаціях.

Практичний блок 2 (30 хв): групова вправа «Емоції в команді». Учасники розглядають типові ситуації взаємодії з курсантами, що викликають напругу, роздратування або байдужість. Завдання - ідентифікувати емоції, визначити джерело емоційного фону, запропонувати стратегії ефективної регуляції та комунікації без емоційного тиску.

Рольова вправа (20 хв): «Розмова з емоцією». Парами учасники моделюють діалог офіцера з курсантом у ситуації підвищеної емоційної напруги. Завдання - продемонструвати уважне слухання, емпатію,

конструктивну зворотну відповідь. Фасилітатор надає зворотний зв'язок і підсумовує успішні стратегії.

Рефлексивне обговорення (15 хв): які емоційні реакції були для мене типовими до тренінгу? що зміниться у моїй щоденній практиці взаємодії з курсантами після цього заняття? які елементи емоційного інтелекту я маю розвивати надалі?

Очікувані результати: офіцери отримають чітке уявлення про емоційний інтелект як компонент лідерської взаємодії; навчаться розпізнавати й регулювати власні емоції у складних виховних ситуаціях; опанують базові техніки емпатичної комунікації; зможуть ефективніше впливати на емоційний клімат у підрозділі та формувати психологічно безпечне середовище для розвитку курсантського потенціалу.

8. Мотиваційний підхід до вивчення англійської мови як ключового ресурсу військового лідера.

Загальні рекомендації: інтеграція мотиваційних бесід і тренінгів, де офіцери-наставники використовують приклади реального застосування англійської мови у військовій діяльності - міжнародних навчаннях, операціях під егідою НАТО, спільних тренуваннях і відрядженнях. створення системи підтримки і заохочень, яка включає регулярний моніторинг прогресу вивчення мови, персоналізовані плани розвитку та залучення курсантів до мовних клубів, інтерактивних ігор і спільних проєктів. Важливо, щоб офіцери курсової ланки були прикладом і мали власний рівень володіння англійською, що підвищує довіру і стимулює курсантів до саморозвитку.

Компонент тренінгового заняття:

«Мотивація до вивчення англійської мови як складова професійного лідерства»

Мета: сформувати у офіцерів курсової ланки розуміння важливості англійської мови для сучасного військового лідера, розвинути навички мотивації курсантів до системного вивчення іноземної мови, сприяти

формуванню усвідомленої потреби у комунікації англійською як інструменті професійного розвитку та міжнародної взаємодії.

Цільова аудиторія: офіцери курсової ланки, відповідальні за виховну та навчальну роботу з курсантами різних рівнів підготовки, які залучені до формування їхніх комунікативних і лідерських компетентностей.

Засоби для проведення заняття: мотиваційні кейси, відеоматеріали про роль англійської мови у військовій кар'єрі, методичні роздруківки з прийомами мотивації, фліпчарт, маркери, презентаційне обладнання.

Основні завдання тренінгу: підвищити усвідомлення офіцерами значущості англійської мови для виконання службових завдань на міжнародному рівні; діагностувати існуючий рівень мотивації курсантів щодо вивчення мови; опанувати методики стимулювання інтересу і самодисципліни у навчанні англійської; розробити стратегії підтримки мотивації під час тривалого вивчення мови у військовому середовищі.

Форма проведення: тренінгове заняття з інтерактивними вправами, аналізом кейсів, груповими обговореннями, роботою в парах (2 години).

Зміст модуля:

Теоретичний блок (15 хв): актуальність англійської мови у сучасній військовій службі, зв'язок між лідерством і міжкультурною комунікацією; основні чинники мотивації до вивчення мови; бар'єри, що можуть знижувати мотивацію.

Практичний блок 1 (25 хв): вправа «Мотиваційний профіль курсантів». Учасники аналізують приклади мотиваційних факторів, визначають, які з них найбільш релевантні для своїх підопічних; обговорення досвіду мотивації у навчанні іноземної мови.

Практичний блок 2 (35 хв): робота з кейсами «Як підтримати мотивацію в складних ситуаціях». Учасники в групах розглядають типові проблеми курсантів (страх помилок, недостатній час, втома) і розробляють практичні поради та мотиваційні стратегії.

Практичний блок 3 (20 хв): розробка «Плану мотивації» для конкретного підрозділу або курсанта з урахуванням індивідуальних особливостей і контексту служби.

Рефлексивне обговорення (15 хв): як зміниться підхід офіцера до мотивації курсантів у вивченні англійської мови? Які власні компетенції потрібно розвивати для успішного лідерського впливу в цій сфері?

Очікувані результати: офіцери усвідомлять ключову роль англійської мови у професійному зростанні та міжнародній співпраці; навчаться ефективно діагностувати мотиваційні потреби курсантів; опанують практичні інструменти підтримки мотивації до вивчення мови; посилять власний лідерський потенціал через розвиток компетентностей у сфері міжкультурної комунікації.

Висновки до розділу

Головне завдання, що стояло на даному етапі дослідження, - експериментальне вивчення особливостей розвитку лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів.

Для дослідження були обрані наступні методики: опитувальники «Діагностика мотивації до успіху» (Елерс Т.), «Шкала самоефективності Шварцера Р. та Єрусалема М.», «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (Синявського В.В. і Федоришина Б.О.), «Самооцінка стилю управління».

В опитуванні взяли участь курсанти третього курсу Національної академії Державної прикордонної служби України, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Безпека державного кордону» у загальній кількості 60 чоловік, яким в середньому 20-24 роки, серед яких були і ті, що займають посади молодших командирів (13%).

На першому етапі було проведено опитування «Діагностика мотивації до успіху» (Елерс Т.), в ході якого було використано прийом індикатора неуважності, а саме хибну нумерацію з метою виявити неуважних респондентів. Аналіз результатів виявив 13,33% «неуважних» респондентів, серед яких був і один командир відділення. Даній групі було запропоновано повторно пройти опитування і їх результати було оброблено разом з рештою та узагальнено: понад 85% опитаних мають середній або вищий рівень мотивації до успіху, лише 1,6% - низьку мотивацію до успіху.

Результати опитувань за методикою «Шкала самоефективності Шварцера Р. та Єрусалема М.» показали, що 78% продемонстрували рівень самоефективності з наявністю варіативності від середнього до високого. Зокрема, 56% учасників дослідження мають рівень вище середнього, а ще 22% - високий рівень упевненості у власних можливостях. Водночас незначна частка респондентів, а саме 11% виявили знижений рівень самоефективності (низький і нижче середнього).

Аналіз результатів проведеного опитування на оцінку комунікативних та організаторських здібностей за методикою «КОС» показали, що 57% респондентів продемонстрували середній, високий або дуже високий рівень сформованості комунікативних та організаторських схильностей. Зокрема, 23% осіб мають дуже високий рівень. Ще 11% мають високі показники, що також є позитивним індикатором соціальної та професійної активності. Водночас у 29% респондентів зафіксовано рівень нижче середнього. Відсутність респондентів із низьким рівнем може свідчити про загалом сприятливу комунікативну базу серед опитаних.

За підсумками здійснення опитування оцінки стилю управління, було зроблено висновки про те, що найбільш поширеним серед досліджуваних є демократичний стиль управління (60%). Водночас наявність респондентів з авторитарними та ліберальними тенденціями вказує на індивідуальні відмінності в управлінському підході, а виявлені варіації та поєднання стилів управління можуть виступати основою для подальшої діагностики, розвитку управлінських компетентностей, а також цілеспрямованого тренінгового впливу, спрямованого на формування лідерських якостей, що є необхідними для професійної підготовки майбутнього офіцера.

Головним завданням, що стояло перед нами на даному етапі дослідження, - було розроблення на основі результатів проведеного дослідження комплексу науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів.

ВИСНОВКИ

У розділі першому було здійснено генезис поняття лідерських якостей, проаналізовано їх структуру, специфіку формування майбутнього лідера-офіцера та погляд різних вчених на особливості розвитку лідерських якостей курсантів.

Головне завдання, що стояло на даному етапі дослідження, - це теоретичний аналіз поняття лідерських якостей та дослідження особливостей їх формування у курсантів військового освітнього закладу, характеристика методологічного забезпечення та технологій формування лідерських якостей майбутніх офіцерів.

У межах дослідження ми проаналізували провідні наукові підходи до осмислення феномена військового лідерства, а також його ключових складових, серед яких виокремлено психологічні, соціально-комунікативні, управлінські та морально-вольові характеристики, що визначають ефективність офіцера як лідера в умовах високої складності та динамізму військової діяльності. Особливу увагу приділено сучасним педагогічним засадам і технологіям формування лідерських якостей, серед яких важливу роль відіграють індивідуалізація освітнього процесу, застосування тренінгових форм навчання, створення ситуацій професійного вибору, а також моделювання кризових управлінських сценаріїв. Наголошено на значущості безперервного професійного розвитку, самовиховання, рефлексивної практики та системної підтримки з боку науково-педагогічного складу. Зроблено висновок, що процес становлення лідера у військовому середовищі не може зводитися до оволодіння окремими навичками, а має розглядатися як результат цілісної освітньо-виховної системи, спрямованої на розвиток особистісного потенціалу курсанта як майбутнього керівника, здатного до прийняття відповідальних рішень, ефективної комунікації, управління підрозділом і постійного самовдосконалення впродовж професійної діяльності майбутнього офіцера.

У розділі другому було досліджено мотивацію до успіху, уважність та самоефективність здобувачів військової вищої освіти, оцінено комунікативні та організаторські здібності, самооцінку стилю управління курсантів третього навчального курсу на базі Національної академії Державної прикордонної служби України.

Для дослідження були обрані наступні методики: опитувальники «Діагностика мотивації до успіху» (Елерс Т.), «Шкала самоефективності Шварцера Р. та Єрусалема М.», «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (Синявського В.В. і Федоришина Б.О.), «Самооцінка стилю управління».

В опитуванні взяли участь курсанти третього курсу Національної академії Державної прикордонної служби України у загальній кількості 60 чоловік, яким в середньому по 20-24 роки, серед яких були і ті, що займають посади молодших командирів.

На початковому етапі було проведено опитування за методикою «Діагностика мотивації до успіху» (Елерс Т.), під час якого застосовувався індикатор неуважності (хибна нумерація) для виявлення неуважних учасників. Аналіз результатів показав, що 13,33% респондентів, зокрема один командир відділення, не пройшли цей контроль. Згодом цій групі було запропоновано повторно пройти опитування, після чого їхні результати були враховані в загальному аналізі. У підсумку встановлено, що понад 85% опитаних продемонстрували середній або високий рівень мотивації до досягнення успіху, тоді як лише 1,6% - низький рівень мотивації.

Результати методики «Шкала самоефективності» (Шварцер Р., Єрусалем М.) свідчать, що 78% респондентів мають рівень самоефективності в межах від середнього до високого. Зокрема, 56% продемонстрували рівень вище середнього, а ще 22% - високий рівень упевненості у власних можливостях. Водночас 11% опитаних виявили знижений рівень самоефективності (низький або нижче середнього).

За результатами опитування за методикою «КОС», 57% учасників дослідження продемонстрували середній, високий або дуже високий рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей. Зокрема, 23% - дуже високий рівень, 11% - високий, що може розглядатися як позитивний показник соціальної та професійної активності. У 29% респондентів зафіксовано рівень нижче середнього, проте відсутність осіб із низькими показниками свідчить про загалом сприятливий комунікативний потенціал у досліджуваної групи.

Опитування щодо самооцінки стилю управління показало, що найбільш поширеним серед респондентів є демократичний стиль (60%). Водночас наявність авторитарних та ліберальних тенденцій свідчить про індивідуальну варіативність управлінських підходів. Виявлені стилістичні поєднання можуть слугувати основою для подальшої діагностики, розвитку управлінських компетентностей та організації цілеспрямованого тренінгового впливу, орієнтованого на формування лідерських якостей, що є необхідними для ефективної професійної підготовки майбутніх офіцерів.

Результати дослідження підтвердили висунуту гіпотезу про ефективність інтегрованих педагогічних технологій у розвитку лідерських якостей курсантів.

Головним завданням, що стояло перед нами на даному етапі дослідження - було розроблення на основі результатів проведеного дослідження комплексу науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. Розроблений комплекс ґрунтується на наступних підходах: підвищення когнітивної саморегуляції (уважності), формування сталого стилю управління, розвиток цільової комунікації у військовому лідерстві, розвиток мотиваційного компонента, системний підхід до розвитку лідерства, розвиток емоційного інтелекту, мотиваційний підхід до вивчення англійської мови як ключового ресурсу військового лідера та включає в себе компоненти тренінгових занять для командирів підрозділів та офіцерів курсової ланки з курсантами військових вищих освітніх закладів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Агаєв Н. А., Кокун О. М., Пішко І. О. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів : метод. посіб. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.

2. Бабич А., Яндола К. Оцінка лідерських якостей курсантів. Наукові записки педагогічного факультету. 2021. № 49. С. 7–15.

3. Барфод Дж.Р., Кліфтон Дж. Being and becoming beginning military leaders: Implications for leadership learning: наукова стаття // Frontiers in Education. 2023.

4. Бобро Н. В. Особливості підготовки молодших командирів до управлінської діяльності // Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Харків. нац. ун-т внутр. справ; Нац. акад. правових наук України. – Вінниця : ХНУВС, 2024. – С. 64-66.

5. Бойко О. Педагогічні умови впровадження у навчально-виховний процес вищих військових закладів освіти методики формування лідерської компетенції майбутніх офіцерів. Наукова стаття з «Вісника Житомирського державного університету імені Івана Франка», випуск 4 (95), с. 32-40, 2018.

6. Бондарев Г., Дичко О., Криленко І. Умови формування лідерських якостей у курсантів військового вишу. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доповідей XXIX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 18–20 травня 2021 р. : у 5 ч. / за ред. Є. Сокола. Харків : ВІТВ НТУ «ХПІ», 2021. Ч. 5. С. 35.

7. Боровик Л., Руденко Л., Трасковецька Л. Вплив загальновійськових дисциплін на формування управлінських компетенцій майбутніх офіцерів: порівняльний аналіз // Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Педагогіка. Психологія. 2025. № 1.

8. Браніцька Т. Р., Жаровська О. П. Роль емоційного інтелекту у формуванні лідера. Психологічні засади розвитку, психодіагностики та корекції особистості в системі неперервної освіти : збірник матеріалів IV

Подільської наук.-практ. конф., м. Вінниця, 1-2 листоп. 2019 р. Вінниця : ПП «ТД «Едельвейс і К», 2019. С. 49 - 52.

9. Бузід А. Психологічні механізми формування лідерських якостей у курсантів вищих військових навчальних закладів. Наукова стаття з вісника «Вікова та педагогічна психологія», випуск 65, 2024 р.

10. Гончарук Д. І. Організаційно-педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх офіцерів у ВВНЗ з урахуванням досвіду російсько-української війни // Науковий часопис Українського державного університету імені М. Драгоманова. Серія 15. 2024. № 5(178). С. 54–57.

11. Діденко О.В., Поліщук М.М. Психологічна діагностика особистості прикордонника та прикордонних колективів: Навчально-методичний посібник. – Хмельницький: Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України ім. Б.Хмельницького., 2009. – 340 с.

12. Жукова А. Р. Формування у студентів лідерських якостей та компетентностей: досвід Європи // Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського простору. – 2022. – № 89(II 1). – С. 175–185.

13. Журавльов В. В., Мірошніченко В. І. Особливості формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі фахової підготовки. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2022. № 81. С. 162–166.

14. Зарічанський О., Голуб О. Психологічні аспекти формування лідерських якостей у професійній підготовці майбутніх офіцерів-лідерів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. 2021. № 47(3(47). С. 19–22.

15. Карл Мюлле «Emotional intelligence: training». Посібник вправ, ATD Press, USA, 2016.

16. 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: Методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

17. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

18. Кокун О. М. Чинники розвитку лідерських якостей курсантів // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2013. – Вип. 14 (ч. 1). – С. 146–152.

19. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): навчальний посібник. К. : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2018. – 252 с.

20. Лебедик Л. С., Стрельніков В. Ю. Формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2021. – № 3. – С. 31–38.

21. Лека А., ін. Transforming military leadership through innovative development approaches // Balkan Journal of Interdisciplinary Research. 2025. Vol. 11 (Issue 1), pp. 63–78.

22. Луньков А.В., Романишин А.М., Спейд Н., Бойко О., Копаниця О. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект): Навчально-методичний посібник – Львів: ЛІСВ, 2009. – 188 с.

23. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів : автореф. дис. канд. пед. наук / О. К. Маковський. – Хмельницький, 2002.

24. Максименко С.Д. Загальна психологія. Видання третє, перероблене та доповнене. Навчальний посібник. – Київ: Центр Учбової літератури, 2019. – 288 с.

25. Максименко С.Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. Проблеми сучасної психології. 2014. N 24.

26. Максимчук В.Б., Хупавцева Н.О., Формування і розвиток лідерських якостей студентів-психологів. Наукова стаття зі збірника наукових праць «Психологія: реальність і перспектики». Рівне, №10, 2018.

27. Мельниченко С. В., Овчинник В. А., Гудаль С. А., Кулик М. Л. Педагогічні аспекти розвитку лідерських якостей у курсантів вищих

військових навчальних закладів // Наук. вісник Мукачів. держ. ун-ту. Серія «Педагогіка та психологія». – 2024. – Том 10(1). – С. 87–97.

28. Методичні рекомендації з інтеграції ґендерних підходів у систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України. Київ: ФОП Клименко Ю.Я., 2021. 292 с.

29. Неурова А. Б., Романишин А. М. Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями: навчально-методичний посібник/ А. Б. Неурова, А. М. Романишин. Київ: «Центр учбової літератури», 2023. 336 с.

30. Основи військової психології: Навчальний посібник. - Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2020. – 532 с.

31. Положення про організацію освітнього процесу в Національній академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, - Хмельницький: Вид. НАДПСУ, 2025.

32. Психологічна енциклопедія – К: “Академвидав”, 2018. – 420 с. (Енциклопедія ерудита).

33. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів: методичний посібник — Київ: «Центр учбової літератури», 2024. — 208 с.

34. Психологія військового лідерства: навч. посіб. / І.А. Бурлакова, І.С. Остапенко, О.А. Герасимчук, О.В. Шевяков, О.М. Чередніченко. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 159 с.

35. Розвиток лідерських якостей: програма тренінгу/ Мудрик А., Шишкіна Х. – Луцьк, 2013. 120с.

36. Романовський О. Г. [та ін.] Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посіб. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 143 с.

37. Семененко О., Семененко Л., Добровольський Ю., Водчиць О., Ярмольчик М., Піхота С. The main theoretical and practical aspects of leadership development in the training system of the Armed Forces of Ukraine: foreign and domestic experience // Social Development and Security. 2023. Vol. 13 (No. 4), pp. 224–239.

38. Собчишин, О. Лідерські якості майбутніх військовослужбовців України у XXI столітті. Ввічливість. Humanitas, випуск 6, 2021, 58–67 с.

39. Ткачук П. П., Грицевич Т. Л., Капінус О. С., Мацевко Т. М. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навчально-методичний посібник. Львів: Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, 2018. 248 с.

40. Формування лідерства і прихильності до здорового способу життя у військовослужбовців Збройних Сил і правоохоронних органів України: Навчальний посібник. К.: К.І.С., 2008. 200 с.

41. Формування та розвиток лідерських компетенцій молодших командирів у навчальних центрах Національної гвардії України / Васищев В. О., Каплюченко О. І. Журнал Honor and Law, 2025, № 1, с. 92–106.

42. Френкі Ю.Х. Кунг, Навіо Квок, Дуглас Дж. Браун/ наукова стаття «Are Attention Check Questions a Threat to Scale Validity?» Volume 67, Issue 2, Special Issue: Research Participant Carelessness, Канада, 2018.

43. Хелен Міллер Лінч, Джун Бордж Дурніч/ наукова стаття «The Mindful Leader: A Review of Leadership Qualities Derived from Mindfulness Meditation» Front/ Psychol. Sec. Mindfulness, 2024.

44. Хоменко-Семенова Л., Селезень Г., Литвинчук Н., Оксамитна Л. Розвиток лідерських якостей студентської молоді // Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. 2024.

45. Хьюджес Марсія, Бредфорт Террел Джеймс «Emotional intelligence in action : training and coaching activities for leaders, managers, and teams». Посібник вправ, Pfeiffer, San Francisco, 2012.

46. Царьов Ю. Психологічні особливості підготовки офіцерів Державної прикордонної служби України до управлінської діяльності // Психологія і суспільство. 2024. С. 304–309.

47. Чернякова, О., Гришко, О., & Палій, А. (2025). КОУЧИНГ І ТРЕНІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія, (1), 106-111.

48. Щербина О., Лагодинський О., Боринський В., Блощинський І., Зінченко А. The ESP teaching and learning at the military academies in Ukraine: Psychological and sociocultural aspects. Forum for Linguistic Studies, 5(3). 2023.

49. Ягупов В.В. Військова психологія: Підручник/- Київ: Psychobook, 2023. - 517 с.

50. Ялліна В. Л., Хіцан Д. Ю. Розвиток лідерських якостей у здобувачів вищої освіти : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. «Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів» (Харків, 16–18 берез. 2023). – Харків, 2023. – С. 1049–1051.