

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Не таємно

(гриф обмеження доступу)

Прим. № _____

Навчально-науковий інститут воєнної історії

(найменування інституту)

Кафедра суспільних наук

(найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

майора

(військове звання)

ВЕЛЬГАНА

(прізвище)

Олександра Олександровича

(ім'я та по батькові)

Тема: Моніторинг якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти

(назва теми)

Керівник доктор філософських наук, старший науковий співробітник,

(науковий ступінь, вчене звання, військове звання, прізвище, ім'я та по батькові)

доцент кафедри суспільних наук Національного університету оборони України,

КРИМЕЦЬ Людмила Володимирівна

“ _____ ” _____ 2024 року

(підпис)

До захисту допускається.

Начальник кафедри доктор психологічних наук, професор, полковник,

(науковий ступінь, вчене звання, військове звання)

Хміляр Олег Федорович

(прізвище, ім'я та по батькові)

“ _____ ” _____ 2024 року

(підпис)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1. Філософські, загальнонаукові, психолого-педагогічні аспекти військового лідерства.....	9
1.2. Професіоналізація офіцера-лідера у системі професійної військової освіти: зарубіжний та вітчизняний досвід.....	14
1.3. Особливості формування особистісних і професійних якостей офіцера – лідера оперативної ланки військового управління.....	20
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ.....	
2.1. Обґрунтування теоретичної моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти	28
2.2. Ефективні форми і методи моніторингу якості лідерської підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня професійної військової освіти.....	30
2.3. Організаційно-педагогічні умови ефективного реалізації моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління.....	37
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОЇ ЛАНКИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	
3.1. Методика проведення дослідження.....	42
3.2. Експериментальне дослідження моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти.....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗСУ	– Збройні сили України
ВМС США	– Військово-морські сили Сполучених Штатів Америки
США	– Сполучені Штати Америки
ВВНЗ	– Вищі військові навчальні заклади
НАТО	– Організація Північноатлантичного договору
АТО	– Антитерористична операція
ООС	– Операція об'єднаних сил

ВСТУП

Пріоритетними цілями модернізації ЗСУ визначено необхідність «підвищення якості та інтенсивності підготовки військ (сил), «трансформації професійної культури на основі дотримання підходів і принципів командування й контролю, підготовки, освіти НАТО», прискорення професіоналізації, зміцнення кадрового потенціалу, «формування стилю військового лідерства та трансформації професійної культури на основі євроатлантичних принципів»[66]. Воєнна агресія Російської Федерації проти України актуалізувала питання лідерської підготовки офіцерів як ключового фактора успішного функціонування ЗСУ. В умовах бойових дій роль офіцера як лідера значно зростає, адже саме від його лідерських якостей залежить життя і боєздатність підрозділу.

Проблему лідерства, розвитку лідерських якостей особистості висвітлено у роботах О. Бойка [6], А. Вітченка [10], В.Осьодла [38], О. Хміляра [43] та ін. Однак, аналіз стану роботи з професійної підготовки офіцерів оперативної ланки, особливо визначення організаційно-педагогічних умов формування якостей лідера, показав, що ця проблема стосовно підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти недостатньо досліджена. Тому виникла необхідність дослідження моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки, оновлення традиційних підходів до його організації у вищій військовій школі.

В умовах воєнних дій, які характеризується динамічністю, невизначеністю та високим рівнем інформаційної протидії, офіцери повинні бути готовими до прийняття швидких та ефективних рішень, а також до мотивації своїх підлеглих в умовах невизначеності та ризику. Лідерські якостей офіцера оперативної ланки стають все більш важливими для успішного виконання бойових завдань задля згуртування підрозділу, мотивації його на виконання складних завдань, а також прийняття нестандартних рішень у складних ситуаціях.

Актуальність теми полягає у дослідженні підвищення ефективності підготовки офіцерів-лідерів у системі професійної військової освіти.

Об'єкт дослідження – лідерська підготовка офіцерів у системі професійної військової освіти.

Предмет дослідження – моніторинг практичної підготовки майбутніх офіцерів-лідерів у системі військової професійної освіти.

Мета роботи – обґрунтувати, розробити, експериментально перевірити теоретичну модель моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади управління якістю лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти;
2. Дослідити моніторинг якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти.
3. Обґрунтувати та експериментально перевірити модель моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки у системі професійної військової освіти.
4. Визначити умови моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки у системі професійної військової освіти.

Методи дослідження: *теоретичні* – для вивчення наукової літератури, розкриття суті проблеми та визначення шляхів її розв'язання; *емпіричні* методи (анкетування, бесіда, спостереження, тестування) – застосовувалися з метою вивчення сформованості лідерських якостей офіцерів оперативної ланки; *педагогічний експеримент* використовувався з метою перевірки ефективності обґрунтованих організаційно-педагогічних умов моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки; *статистичні* – для опрацю-

вання отриманих даних і встановлення кількісних залежностей між досліджуваними явищами й процесами.

Етапи дослідження. Дослідження за темою магістерської роботи проводилося поетапно на базі Національного університету оборони України.

На першому етапі визначався стан вивчення проблеми в психолого-педагогічній науці, аналізувалася практика роботи вищих військових навчальних закладів, формувалися завдання дослідження, розроблялася методика експериментального дослідження.

На другому етапі було проведено констатувальний і почато формувальний експеримент з метою встановлення моніторинг якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти.

На третьому етапі завершувався формувальний експеримент, здійснювався аналіз і теоретичне узагальнення результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти, які сприяють підвищенню рівня професійної підготовки офіцерів оперативної ланки; уточнені якості лідерства офіцерів оперативної ланки у системі професійної військової освіти.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості інтеграції запропонованих рекомендацій до системи професійної підготовки офіцерів оперативного рівня, що передбачає поетапне формування і розвиток особистісних і професійних якостей офіцера-лідера оперативної ланки військового управління та послідовну реалізацію освітнього та практичного етапів, етапу саморозвитку та самоосвіти, етапу адаптації та інтеграції та етапу удосконалення та рефлексії.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи

викладено на 58 сторінках, загальний обсяг роботи 79 сторінок. Ілюстративний матеріал подано у 3 таблицях і на 5 рисунках. Бібліографія містить 66 найменувань.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «Теоретичні основи лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти» визначено філософські, загальнонаукові, психолого-педагогічні аспекти військового лідерства; розглянуто процес професіоналізації офіцера-лідера у системі професійної військової освіти з огляду на зарубіжний та вітчизняний досвід; проаналізовано особливості формування особистісних і професійних якостей офіцера – лідера оперативної ланки військового управління.

У другому розділі: «Система моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти» здійснено обґрунтування теоретичної моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти; запропоновано форми і методи моніторингу якості лідерської підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня професійної військової освіти та розглянуто організаційно-педагогічні умови ефективної реалізації моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління.

У третьому розділі: «Експериментальна перевірка моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління» запропонована методика проведення дослідження та описано процес і результати проведення експериментального дослідження моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти.

Висновок містить загальний підсумок проведеного дослідження та особисті погляди на перспективи реалізації результатів роботи у Збройних Силах України.

Список використаних джерел містить нормативно-правові акти, видання, статті та посилання на інтернет-ресурси за темою кваліфікаційної роботи, на які робились посилання в ході роботи над розділами.

Апробація результатів дослідження. Ключові положення та результати кваліфікаційної роботи оприлюднено на міжнародних та національних науково-практичних конференціях, семінарах та у наукових виданнях, а саме:

№	ТИП	ВИДАННЯ	ТЕМА
1	теза	Бойовий та оперативний стрес у військово-професійній діяльності офіцерів-лідерів : збірник матеріалів науково-практичного семінару (м. Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ : НУОУ імені Івана Черняхівського, 2023. 149 с.	Психологічні аспекти розвитку військового лідерства в умовах сьогодення, с. 79. (Вельган)
2	теза	Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 260 с.	Особливості формування особистісних і професійних якостей офіцера – лідера оперативної Ланки військового управління, с. 54. (Вельган)
3	теза	Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 квітня 2023 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. 176 с.	Концептуальні підходи до вивчення Феномену військового лідерства, с. 53. (Усаченко)
4	стаття	Публічне урядування : збірник. No 5 (33) — грудень 2022. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2022. 132 с.	Професіоналізація офіцера-лідера у системі професійної військової освіти, с. 103. (Усаченко)
5	стаття	Публічне урядування : збірник. No 5 (33) — грудень 2022. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,	Теоретичний аналіз феномену військового лідерства, с. 109. (Усаченко)

		2022. 132 с.	
--	--	--------------	--

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

1.1 Філософські, загальнонаукові, психолого-педагогічні аспекти військового лідерства

Реалії гібридної війни потребують нових підходів до забезпечення державного суверенітету, територіальної цілісності України та вимагають компетентних фахівців з лідерськими якостями, які спроможні виконувати завдання із захисту держави, діяти спільно із підрозділами країн-членів НАТО [14].

В умовах сучасних загроз повномасштабного вторгнення російської федерації зростає інтерес до лідерства, зокрема військового лідерства. Сучасне суспільство відчуває гостру необхідність у міцних, впевнених в собі, креативних особистостях, які готові взяти на себе відповідальність в умовах надзвичайних ситуацій. Один з ключових аспектів розвитку сучасних Збройних Сил України є формування та розвиток лідерства у військовій сфері як ключового компонента забезпечення готовності до виконання завдань за призначенням.

Військове лідерство є відповіддю на сучасні виклики, у якому старі стратегії не працюють, а наявні моделі лідерства втрачають свою ефективність. Уявлення про лідера, як такого, хто веде за собою, вже є недієвими та потребують нових підходів та вимог.

Військове лідерство завжди було предметом уваги та аналізу як фахівців з військової справи, так і філософів, які розглядали його з різних позицій.

Платон вважав, що філософські царі були би найкращими військовими лідерами, оскільки вони поєднували у собі мудрість, справедливість та хоробрість. Саме тому військове лідерство повинно бути підпорядковане

розуму та спрямоване на досягнення гармонії і блага в державі [30, с. 281]. Філософське бачення лідерського образу мислитель вибудовував на ідеалістичних поглядах на державу.

І. Кант розглядав військове лідерство з позиції універсальної моральної законності та прав людини. Він вважав, що військовий лідер повинен діяти згідно з категоричним імперативом, який зобов'язує діяти лише так, як хотів би, щоб власні дії стали загальним правилом для всіх [18, с. 234]. Філософ стверджував, що військове лідерство повинно бути обмежене правовими нормами та спрямоване на досягнення стану вічного миру між народами.

Разом з тим, поняття лідерства у військовій сфері не обмежується лише військовими діями та тактичними аспектами, але також включає в себе широкий спектр філософських питань, які стосуються:

1) природи влади. Лідерство здійснюється через владу і контроль над підлеглими;

2) моральних обов'язків. Військові лідери повинні керуватися високими моральними принципами, такими як справедливість, честь та мужність.

3) відповідальності. Військові лідери несуть відповідальність за життя і безпеку своїх підлеглих, а також за успіх або невдачу у військових операціях.

Аналіз філософських поглядів на військове лідерство надає підстави для роздумів щодо ролі та функцій військового лідера у сучасному світі.

Концепція військового лідерства історично формувались на основі теоретико-методологічних засад менеджменту і загальної теорії управління.

На думку Т. Близнюк, Б. Гаваагійн [4], феномен «лідерство» є поліаспектним поняття, що визначає сукупність таких ключових аспектів, як: групові процеси; прояв особистих якостей; мистецтво переконання; дія і поведінка; інструмент досягнення цілей або результату; взаємодія; вміння вести за собою; вплив; влада; диференціація ролей.

За визначенням Л. Сергєєвої, лідерство – це вміння пробудити в людях мрію, до якої вони наближатимуться. Це можливість впливати на людей,

спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей команди, організації чи підприємств [37, с.232].

Д. Волківська феномен лідерства розглядає як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом та вмілого координатора цих відносин [13, с.123].

В. Шатун відзначає, що лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що, врешті-решт, буде досягнуто в результаті спільних зусиль лідера та з послідовниками, більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити в успіх справи [44, с.80].

Увагу питанням військового лідерства в арміях провідних країн світу почали приділяти дуже давно. Ще за часів Другої світової війни американський генерал Паттон був дуже здивований, коли в одній із розмов з радянським воєначальником Жуковим почув від нього фразу про те, що немає ніякого сенсу обмінювати «важливих» німецьких полонених на своїх солдатів, оскільки, мовляв, з них уже воїнів не буде. Це частково пояснює такі великі втрати Радянського Союзу у війні, демонструє наявність лідерських чеснот у Паттона та відсутність у Жукова. Показавши підлеглим їх важливість та цінність, такий лідер, як Джордж Паттон, стає прикладом для наслідування в очах сотень лідерів, військової ієрархії управління.

В. Карпенко визначає військове лідерство як ключовий комплекс професійно важливих якостей особистості, таких як здатність впливати на особистість та поведінку інших військовослужбовців для досягнення визначеної мети [19].

В. Алещенко звертає увагу на те що, військове лідерство як елемент бойової сили у поєднанні з управлінням та інформацією, забезпечує виконання завдань в ході операцій (бойових дій) лідерство [48].

Г. Грант, приділяючи належну увагу проблемі лідерства у Збройних силах України та піддаючи критиці «радянський стиль» управління,

заснований на принципі «роби так, як я кажу», зазначав, що стиль управління сучасних лідерів повинен ґрунтуватися на рівності, довірі та делегуванні повноважень [12].

Досліджуючи питання лідерів військових організацій, Н. Агаєв, О. Кокун та ін. [1], визначають лідера як члена групи, який виконує основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків, за яким група визначає право ухвалювати рішення та перерозподіляти його в значимих ситуаціях, вказівкам якого добровільно підкорюються всі члени групи. Виконання ролі лідера, на їх думку, пов'язано з наявністю певних особистісних якостей.

У ЗСУ поняття «лідерство» визначається як соціальний феномен, що сприяє досягненню цілей. Крім того, це здатність впливати на підрозділ цінностями, властивостями характеру, які відповідають меті та потребам групи в цілому [14]. Лідерство виступає ключовим компонентом забезпечення готовності та виконання завдань за призначенням, підтримання на високому рівні підлеглих, впровадження та дотримання бойових традицій українського війська, забезпечення професійного розвитку військовослужбовців різних категорій як в повсякденній життєдіяльності так і під час виконання бойових завдань [14].

У польовому керівництві № 6–22 «Leader Development» армії США зазначено, що лідерство є процесом впливу на людей шляхом визначення мети, спрямування та мотивації підлеглих до виконання місії і вдосконалення організації. Лідер в армії США – це той, хто може надихати людей і впливати на них з метою досягнення визначених цілей. Лідер мотивує людей на дії, фокусуючись на мисленні та формулюванні рішення для більшої користі організації [53].

У Доктрині військового лідерства у ЗСУ військове лідерство визначено як процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної

мети [14]. Військове лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації. При цьому, визначальну роль військове лідерство відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури в арміях держав – членів НАТО [14].

На поточний момент цілісне уявлення про військове лідерство (його генезу і динаміку) в армії України відповідає моделям керівництва і лідерства в армії США та розглядається як активна цілеспрямована діяльність, метою якої є психологічний вплив на особистість, при якому особливу роль грає постановка мети, визначення напрямку діяльності та запровадження методів мотивації задля ефективного виконання місії та вдосконалення структури військового формування. У поєднанні з наданням інформації, лідерство, як елемент бойової потужності, виконує бойові функції (зміна позицій і маневри, розвідка, ведення вогню, підтримка, захист, командування, контроль) [47, с.80].

Військовий лідер готовий діяти рішуче в межах намірів і цілей вищих керівників та в інтересах військового формування, усвідомлюючи, що військові формування реалізують завдання у сфері оборони, а кожен член цього формування, військовий чи цивільний, є частиною команди і виступає в ролі керівника або підлеглого, тому бути хорошим підлеглим – це частина ефективного лідерства [47, с.23].

У військовій сфері на розвиток лідерських якостей у військових командирів стали звертати увагу у XIX ст. Програмою підготовки офіцерів передбачався широкий спектр загальнонаукових дисциплін. Метою навчання було визначено надання майбутнім офіцерам військової освіти та відповідного виховання. Такий підхід дозволяв офіцерами не тільки досягати успіху у військовій кар'єрі, але й обіймати високі державні посади, де

ключовою лідерською навичкою офіцерів було проява ініціативи.

На підставі проаналізованого дійшли висновку, що лідерство офіцера становить собою складне та інтегроване поняття, що вимагає поєднання професійної компетентності, професійної мобільності та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Для військового лідера характерним є здатність орієнтуватися в інформаційних потоках і приймати оптимальні рішення щодо професійних та соціальних питань. Ефективне військове лідерство ґрунтується на сформованих професійних і морально-вольових якостях, зокрема на відповідальності за прийняття рішень і їх наслідки. У комплексі ці компоненти надають офіцерові можливість діяти ініціативно в різних аспектах військової служби, включаючи професійну, управлінську, навчальну та виховну сфери.

1.2 Професіоналізація офіцера-лідера у системі професійної військової освіти: зарубіжний та вітчизняний досвід

ВВНЗ повинні сформувати майбутнього офіцера не тільки як всебічно розвинуту особистість, але й підготувати його як лідера у будь-якій формальній чи неформальній структурі військового колективу.

Формування та розвиток лідерства у військовій сфері є актуальним завданням та пріоритетним напрямком підвищення якості професійної діяльності офіцера Збройних сил України.

Вітчизняні дослідники С. Антоненко та Ю. Пунда наголошують на пріоритетному значенні лідерства для всіх рівнів вищої військової освіти: тактичного, оперативного і стратегічного [61].

Важливим є формування у офіцерів принципово нових поглядів на військову організацію, ціннісних орієнтирів, підходів до управління військами на засадах свідомого й діяльного патріотизму, ініціативного та відповідального лідерства [34, с.145].

Р. Фелоні [34, с.63] акцентує увагу на тому, що командири у своїх підрозділах мають бути вільні в поглядах щодо необхідності застосування програм розвитку лідерства, а не сприймати їх додатковим тягарем за наказом, обов'язковим до виконання.

Майбутні офіцери мають бути готовими до викликів, які вони можуть зустріти, та володіти відповідними навичками, щоб успішно керувати військовими операціями та людськими ресурсами. Для досягнення цієї мети важливо розвивати лідерські якості, зокрема у процесі практичної підготовки у ВВНЗ. Ці завдання особливо актуальні під час воєнного стану на території України [56].

Як зазначає О. Бойко [5], складність формування лідерства в майбутніх офіцерів у процесі їх професійної підготовки полягає в тому, що освітня система ВВНЗ спрямована на формування перш за все якостей військового керівника, тобто управлінських чи командирських якостей, а також військово-професійної компетентності. Формування лідерства майбутніх офіцерів у ВВНЗ має ґрунтуватися на засадах системного, компетентнісного, контекстного, суб'єктно-діяльнісного і ціннісного (аксіологічного) методологічних підходів. Цей процес мають забезпечувати методи, прийоми, форми та засоби, спрямовані на формування і розвиток знань, умінь і навичок.

Т. Колдітз [60] вважає, що на формування лідерських якостей офіцерів суттєво впливає прогресивна і послідовно спланована підготовка. Вона має передбачати освітні та емпіричні заходи, що за характером та показниками трудомісткості і вартості випереджають навчання у інших сферах.

У ВВНЗ закладається основа для лідерства, а саме, створюються педагогічні умови для формування таких компонентів лідерства, як професійна компетентність, мобільність, здатність до освіти впродовж життя, професійний розвиток та самовдосконалення [5; 34].

Зовнішньополітичний курс держави на євроатлантичну інтеграцію вже створив всі умови для розвитку багаторівневої системи професійної

військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та закордонних практик. Формування нових алгоритмів підготовки сучасного офіцера-лідера стосується як уточнення вимог до змісту військової освіти з метою набуття силами оборони нових компетентностей, операційної сумісності на основі стандартів, прийнятих у збройних силах держав євроатлантичного альянсу, так і приведення рівня підготовленості науково-педагогічних (педагогічних) працівників, інструкторського складу до мети та змісту професійної військової освіти [9, с.34].

У сфері військової освіти успішним запровадженням ініціатив НАТО в Україні є NATO DEEP (Defence Education Enhancement Program) – програма підготовки спеціалістів для військової сфери, яка враховує передовий досвід країн-членів Північноатлантичного альянсу та найкращий досвід військових освітніх систем провідних країн світу через спрямування на оновлення та осучаснення програм кредитних модулів та методики викладання навчальних дисциплін у ВВНЗ [59, с.112].

Одним із таких навчальних курсів є шестимісячна програма Центру підготовки сил спеціальних операцій ВМС США – «Базова підводна вправа на витривалість для ВМС США» – BUD/S, яку повинні пройти всі, хто хоче долучитися до «Морських котиків» [55].

Програма BUD/S вважається однією із найскладніших випробувань у збройних силах, бо за статистикою зі ста шістдесяти слухачів у кожній групі близько дев'яносто не закінчує навчальний курс, більшість з яких упродовж кількох перших тижнів. Однак, мета курсу полягає не в тому, щоб відібрати м'язистих, витривалих воїнів, а у формуванні команд на основі міцної довіри один до одного, які пізніше стануть монолітним військовим підрозділом, здатними виконувати надскладні завдання у будь-якій частині світу. Використовуючи принцип формування команди лідерів, програма BUD/S має на меті максимально розвинути лідерські якості у кожного члена команди, щоб у критичний момент, кожен зміг прийняти рішення та вплинути на розгортання події.

Найбільш деталізованим й уніфікованим описом концептуальних основ військового управління та підготовки військових керівників є Доктрина військового лідерства FM 22-100 збройних сил США [54]. Її мета – створення теоретичної основи для використання у всіх аспектах підготовки військових керівників. Доктрина виступає передумовою розвитку військового лідера, забезпечуючи теоретичну основу для вимірювання рівня лідерства, оцінювання, керівництва розвитком особового складу різних відомств та забезпечення можливості самореалізації військових лідерів. Доктрина загалом визначає основні теоретичні положення, оскільки, незважаючи на своє призначення, вона не містить конкретних інструментів (анкет зворотного зв'язку та оцінювання), необхідних для безпосереднього забезпечення розвитку лідерських якостей військових керівників.

Професійні навички військового лідера визначаються чотирма основними компонентами діяльності – це:

- 1) вплив на інших людей;
- 2) контроль процесу лідерства;
- 3) безперервний його розвиток.

Усі ці компоненти впливають один на одного. Доктриною визначено сутність військового лідерства, що розкривається у процесі впливу на особовий склад шляхом: чіткого формулювання мети; визначення способів її досягнення; застосування ефективних методів внутрішньої комунікації; мотивації до дії під час підготовки і виконання поставлених завдань; розвиток бойових спроможностей; інтегрального розвитку і згуртування особового складу [54].

Науковий пошук американських вчених став результатом створення американського об'єднаного статуту «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» (Army Leadership Competent, Confident, and Agile), який спонукає військових «працювати над собою, навчатись, досягати успіху і навчати інших». На основі цього принципу розроблена компетентнісна модель підготовці майбутнього офіцера-лідера «Бути. Знати. Вести», яка

розкриває його особистість і дає можливість майбутньому військовому лідеру «продемонструвати сформованість особистісно і суспільно важливих цінностей, увагу до підлеглих, бійцівський дух, підтримувати бездоганний зовнішній вигляд та фізичну форму», а також «зберігати впевненість і витривалість» [49].

Доктрина ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession» [47], ідентифікуючи лідерські якості як різновид соціально-психологічних властивостей особистості, надає перелік властивостей та основних компетенцій, необхідних військовим лідерам. Універсальний набір атрибутів військового лідера включає в себе:

1. Особливі психологічні характеристики, а саме: прихильність професіональним військовим цінностям (вірність, обов'язок, повага, безкорисливе служіння, честь, доброчесність та особиста мужність); здійснення професійного спілкування на базі емпатії (здатність визначати та відчувати емоційні стани інших людей; бажання піклуватися про підлеглих); формування внутрішніх установок та переконань, що втілюють дух військової професії; стриманість, вміння підкорятися встановленим правилам та дисципліні; вміння працювати в команді (уникати та запобігати конфліктам; абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій; керувати своїми емоціями; переконувати колег у правильності прийнятого рішення тощо).

2. Специфічні соціально-психологічні детермінанти іміджу, які демонструються у військовій виправці (демонстрації характеру, компетентності та відданості), усвідомленні важливості особистого прикладу, відповідність військовим стандартам і образу професійного військового.

3. Володіння компетенціями, що визначені в рамках військового лідерства: а) управління людськими ресурсами: здатність надихати та вести за собою, зміцнювати довіру всередині військового колективу, розширювати вплив за межами командного ланцюжка, демонструвати власний приклад,

ефективно спілкуватися та вести переговори з іншими тощо; б) удосконалення військово-профільованих знань: перманентна орієнтація на підтримку і підвищення як своєї кваліфікації, так і кваліфікації підлеглих; сприяння формуванню системи безперервного навчання, надання консультаційнодорадчої допомоги тощо; в) ефективної організації виконання військових операцій і місій: здатність визначати пріоритети, організовувати та координувати завдання для підрозділів; визначати, уточнювати і деконфліктувати ролі підлеглих; ефективно управляти ресурсами; контролювати роботу підлеглих і підтримувати мотивацію в колективі тощо [52].

У Спільній оперативній доктрині збройних сил Норвегії визначено навички та вміння, необхідні для професійного становлення офіцера. Ця доктрина чітко стверджує, що очікується від офіцера, який служить у різних військових підрозділах. Так, командування місією зазначено як основна філософія лідерства у збройних силах Норвегії. Частина доктрини стосується формування лідерських навичок і здібностей. Однією з освітніх концепцій є нова концепція розвитку лідерства, яка враховує багато факторів, що сприяють формуванню характеру та компетентності офіцера. Для того щоб розпочати професійну кар'єру офіцера у збройних силах Норвегії, військовослужбовець повинен поступити до військової академії на трирічний термін. Значна частина цієї освітньої програми стосується індивідуального розвитку у слухачів лідерських навичок та вмінь [57].

Норвезька концепція розвитку лідерських якостей офіцерського складу є концептуальним описом процесу формування військових лідерів. Лідерство та професійне становлення офіцера – складний процес, що охоплює різні види професійної діяльності, і викладач повинен брати до уваги вже набутий попередній досвід майбутніх офіцерів під час планування і проведення занять. Так, Концепція формування професійної компетентності офіцера охоплює три базові компоненти: особисту майстерність, фахову підготовку та соціальний рівень. Для формування професійної компетентності офіцера,

потрібно набути всі ці три компоненти, що й буде визначає, наскільки добре він здатний виконувати поставлені керівництвом завдання. Майбутніх офіцерів ставлять у різні навчальні ситуації (завдання), де їм доводиться мати справу з невизначеністю, стресом і двозначністю. Потрапляючи в такі різні ситуації, слухачів підвищують здібності виношувати поставлені завдання (власну професійну компетентність) таким способом формують вольові якості.

Отже, розвиток лідерства треба розглядати не лише як розвиток лідера, а як розвиток офіцера і його чи її здатність виконувати професійне завдання. Відповідно, становлення майбутнього офіцера також безпосередньо пов'язане з установками та цінностями, які формують основу рішень, які повинен приймати офіцер у службово-бойовій діяльності.

1.3 Особливості формування особистісних і професійних якостей офіцера – лідера оперативної ланки військового управління

Формування лідерських якостей офіцерів є пріоритетним завданням професійної військової освіти. У сучасних умовах лідерські якості відіграють вирішальну роль під час проведення бойових операцій, коли офіцер виконує функції управління, планування та координації, аналізу ситуації, а також несе відповідальність за життя свого підрозділу та співпрацю з командою. У мирний час, військовий лідер забезпечує ефективну організацію та керування підрозділами, готовність своїх підлеглих до дій у разі небезпеки національній безпеці. Якість професійної діяльності випускника ВВНЗ залежить від його здатності та готовності проявляти лідерські якості на призначених посадах [15]. Це передбачено і Концепцією трансформації системи військової освіти, за якою професійна військова освіта сприяє розвитку військового лідера шляхом надання широкого спектру професійних знань [24; 57].

У той же час нормативними документами (Закон України «Про освіту» [33], Закон України «Про вищу освіту» [32], Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [40], Постанова Кабінету Міністрів України

«Положення про вищі військові навчальні заклади» [31], Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Сил України [14]) визначено, що підготовка офіцерів у системі професійної військової освіти базується, перш за все, на компетентності, фундаментальності та якості професійної діяльності офіцера, а лідерство є необхідною складовою забезпечення готовності та виконання завдань за призначенням [19]. Тому формування та розвиток лідерства у військовій сфері є пріоритетним завданням трансформації системи військової освіти згідно стандартів НАТО та необхідною умовою підвищення якості професійної діяльності офіцера ЗСУ [39].

Створення професійної армії, здатної забезпечити обороноздатність країни та відбиття агресії ворога, виконувати бойові завдання в умовах сучасної війни, зокрема гібридної та кібернетичної, вимагає вдосконалення освітнього процесу у ВВНЗ та формування нових алгоритмів щодо підготовки сучасного військового лідера [10; 42].

Для військової діяльності характерні особиста відповідальність кожного учасника за виконання своїх обов'язків, високий рівень інтелектуального розвитку, зростання значення мислительної роботи, високі вимоги до особистісних та психологічних характеристик військових, особливо офіцерського складу. Від військового вимагають не лише глибоких професійних знань, але і високого рівня громадянської зрілості та моральної стійкості, ініціативи та творчості на вищому рівні, розвитку здатності до самостійних, відповідальних, ініціативних та автономних дій.

Зауважимо, що у нормативних документах військове лідерство визначається як цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також в неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення ЗСУ як суспільного інституту [14, с. 6].

Історія військових конфліктів показала, що війна породжує і виявляє найкращі та найгірші якості офіцерів-лідерів, тому в армії лідерство завжди починається з наявності простих християнських чеснот, таких як: доброчесність, стриманість, старанність, терплячість, смиренність, а потім залежно від якостей характеру військового лідера та обставин, які спонукають до приймання правильних та вчасних рішень, формується система спеціальних чеснот, зокрема зазначених у вітчизняної Доктрині розвитку військового лідерства: професійність, патріотичність, мужність, авторитетність, самодисципліна, ініціативність, воля, розсудливість, відповідальність, військова постава, фізична підготовленість [47, с.78].

Офіцер-лідер повинен приймати ефективні рішення та розв'язувати проблеми від яких багато що залежить, а насамперед, життя людини. Крім того, вони знають коли рішення необхідно і, в таких випадках, не зволікають. Такі лідери знають, що найважливіша і найскладніша частина цього процесу – не саме прийняття рішення, а впевненість у тому, що рішення приймається щодо тієї проблеми, яка дійсно важлива [49; 63].

Окрім того, лідерство розглядається як психологічна характеристика поведінки певних членів групи та як процес психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного.

На думку О. Бойка [6, с.95], лідерські якості командира підрозділу мають базуватися на морально-етичних цінностях і якостях, що формуються у ВВНЗ, апробовані у військовій практиці, перевірені й удосконалені на первинних посадах у військах і впроваджені в систему професійної підготовки військових фахівців у ВВНЗ.

Виходячи з основних положень американського «Army leadership and the profession» (FM 6-22) лідером може бути офіцер, що працює над собою, навчається, досягає успіху і навчає інших. Крім того, у підготовці військових лідер в США закладено вміння офіцерами продемонструвати сформованість

особистісно і суспільно важливих цінностей, увагу до підлеглих та мотивація їх для досягнення бажаних результатів, підтримувати бездоганний зовнішній вигляд та фізичну форму, бути впевненим і витривалим [47]. Тому формування лідерських якостей офіцерів передбачає удосконалення особистих якостей лідерства та розвиток нових, які будуть забезпечувати лідерську позицію особистості з урахування якостей професійної діяльності.

Військове лідерство дозволяє підвищити успішність реалізації управлінських функцій на процеси самоорганізації підлеглих, що, у свою чергу, позначається на емоційній атмосфері та сприяє підвищенню згуртованості колективу.

Військовий лідер стає привабливим для товаришів по службі завдяки умінню бачити те, що наприкінці буде досягнуто в результаті його зусиль і зусиль його колег [23].

Офіцерові важливо володіти сукупністю лідерських якостей, завдяки яким він зможе професійно вирішувати завдання відповідно до своїх посадових, функціонально-рольових обов'язків і соціального призначення.

Розуміння лідерства як ключової психологічної характеристики боєздатності армії, безсумнівно, допоможе офіцерам стати кращими, більш ефективними лідерами, створити нові стандарти лідерства, які цінує як начальство, так і підлеглі [51].

Ефективність офіцера-лідера ґрунтується на його лідерських якостях: особистих (енергійність, фізична витривалість, стресостійкість); особистісних (високий рівень самосвідомості, чесність та прямота, прагнення до лідерства, мобільність); соціальних (комунікабельність, здатність налагоджувати співпрацю, кооперативність); професійних (наполегливість, відповідальність за досягнення цілей, здатність не відступати перед труднощами); інтелектуальних (когнітивні здібності, впевненість у судженнях, здатність до прийняття рішень).

Розвиток лідерських якостей офіцера є постійним процесом, що вимагає усвідомленого підходу, розуміння кінцевої мети [2]. Для розвитку

лідерських якостей велику роль відіграє практичне мислення офіцера-лідера, яке характеризується чіткою спрямованістю на реалізацію діяльності, досягненням оптимального, найкращого у визначених умовах результату. Мислення оперує згорненими когнітивними конструктами (евристиками), узагальненнями, які дозволяють зменшити ступінь невизначеності у проблемній ситуації. Офіцеру-лідеру властиво бачити сутність явищ у дрібницях, вміти чітко виявляти суть проблеми, іти на ризик за потреби виважено та осмислено [43].

Одночасно лідерські якості офіцера визначають як сукупність індивідуальних психологічних рис, знань, умінь, лідерського потенціалу, мотивів та досвіду лідерської поведінки, які забезпечують професійну спроможність та готовність якісно здійснювати лідерську діяльність відповідно до займаної посади.

Сьогодні існує кілька поглядів та класифікацій лідерських якостей офіцерів. Так, деякі дослідники розглядають лідерські якості на трьох рівнях: індивідуальному, соціально-психологічному та актуально-лідерському [20]. Індивідуальний рівень охоплює індивідуально-психологічні характеристики особистості офіцера та впливають на його лідерську поведінку. Соціально-психологічний рівень передбачає реалізацію управлінських якостей під час взаємодії з іншими учасниками групи, а рівень актуально-лідерський включає – специфічні якості лідера військового колективу.

У розробленій інтеграційній моделі А. Кобера [22] виділено такі значимі компоненти структури особистості управлінського лідера: лідерська спрямованість, яка розглядається як складне системне утворення, що детермінує саме лідерську поведінку особистості і включає 6 компонентів: специфічність, стійкість, інтенсивність спрямованості, широта мотивації, дієвість спрямованості та рівень задоволеності статусом; професійна компетентність – компонент структури особистості лідера, який розглядається як система внутрішніх ресурсів, необхідних для ефективних дій у визначеному колі ситуацій, а також як досконале знання своєї справи,

сутності виконуваної роботи; лідерський потенціал особистості (комплекс особистісних якостей та психологічних характеристик), який включає: емоційну, поведінкову та когнітивну гнучкість.

О. Безлуцька виділяє комунікативно-організаційний, емоційно-вольовий, мотиваційний, мисленнєвий, особистісний компоненти. Інші науковці [11] вважають, що сформовані лідерські якості офіцера включають організаційно-стратегічну, аналітичну, адміністративну, комунікативну, психологічну, виробничу компетентності та компетентність у сфері прийняття рішень.

Відповідно місії віськового лідера [14], можемо стверджувати, що структура лідерських якостей офіцера складається з трьох компонентів: ціннісно-світоглядного, когнітивного та діяльнісного (рис. 1.1).



Рис. 2.1. Структура лідерських якостей офіцера

Ціннісно-світоглядна компонента лідерських якостей офіцера включає його погляди, цілі, принципи, ідеали, норми, цінності, що визначають його ставлення до себе, до інших людей, до суспільства, до держави, до своєї професії. Ця компонента впливає на мотивацію, саморозвиток,

самовдосконалення, саморегуляцію та самоконтроль офіцера. Вона також формує його моральну та правову свідомість, патріотизм, громадянську активність, відповідальність та надійність.

Когнітивна компонента лідерських якостей офіцера включає здатність до пізнання, аналізу, синтезу, оцінки та прийняття рішень у різних ситуаціях. Когнітивна система офіцера є багаторівневою і складається з таких підсистем, як сприйняття, увага, пам'ять, мислення, мовлення, мова тощо.

Таким чином, розвиток особистісних якостей офіцера має важливе значення в контексті проблеми розвитку психологічних засад військового лідерства.

Однією з найголовніших умов формування командира-лідера є його напружена професійна діяльність із значними фізичними і психічними навантаженнями. Командири завжди повинні бути професіоналами в своїй справі, здоровими і безпечними у поведінці – це їх прямий обов'язок.

Таким чином, військовий лідер – це авторитетна особистість з яскраво вираженими організаторськими здібностями, здатний повести за собою групу інших військовослужбовців, користується авторитетом, цілеспрямований, спроможний брати на себе відповідальність, впевнений у своїй силі. За ним група визнає право приймати рішення у значущих ситуаціях. Він відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулює взаємовідносини.

На підставі вище зазначеного визначено, що формування особистісних і професійних якостей офіцера-лідера оперативної ланки військового управління можна розглядати як послідовність таких етапів:

1. Освітній етап: теоретичне навчання; розвиток лідерських навичок; психологічна підготовка.
2. Практичний етап: участь у навчальних маневрах; ротація посад; керівництво невеликою групою.

3. Етап саморозвитку та самоосвіти: самостійне вивчення; участь у воркшопах і семінарах; менторство та коучинг.
4. Етап адаптації та інтеграції: робота у реальних умовах; взаємодія з різними підрозділами; аналіз досвіду та отриманих уроків.
5. Етап удосконалення та рефлексії: вивчення новітніх тенденцій у військовому справі; фізична та психологічна підготовка; рефлексія та самооцінка.

Комбінування зазначених методів дозволяє офіцерам-лідерам ефективно розвивати як професійні, так і особистісні якості, необхідні для успішного виконання своїх обов'язків.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

2.1 Обґрунтування теоретичної моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти

У сучасних умовах перед країнами Збройними силами України постають все нові вимоги до підготовки військових фахівців з урахуванням тих війн та військових конфліктів, які відбуваються. Сучасний підхід до підготовки офіцерів диктує передумови для створення чітко вираженої поетапної підготовки, яка дозволить протягом усієї служби підвищувати професійний фах офіцерів та їх лідерські якості.

Сукупними ознаками, що свідчать про наявність лідерських якостей у офіцера, є особливі характеристики рівня його професійної та психологічної компетентності. Слід відзначити, що до загальної структури лідерських якостей майбутнього офіцера обов'язково має ввійти ще й професійний компонент, який не було включено до визначеної нами психологічної структури, оскільки його зміст виходить за межі можливостей діагностування та розвитку психологічними засобами.

Моніторинг якості лідерської підготовки офіцерів є актуальною та необхідною складовою процесу професійної військової освіти, яка спрямована на покращення та розвиток лідерських компетенцій, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків.

Теоретична модель моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів базується на системному та компетентнісному підходах, які враховують якості та завдання професійної військової освіти, а також вимоги до лідерських компетенцій офіцерського складу.

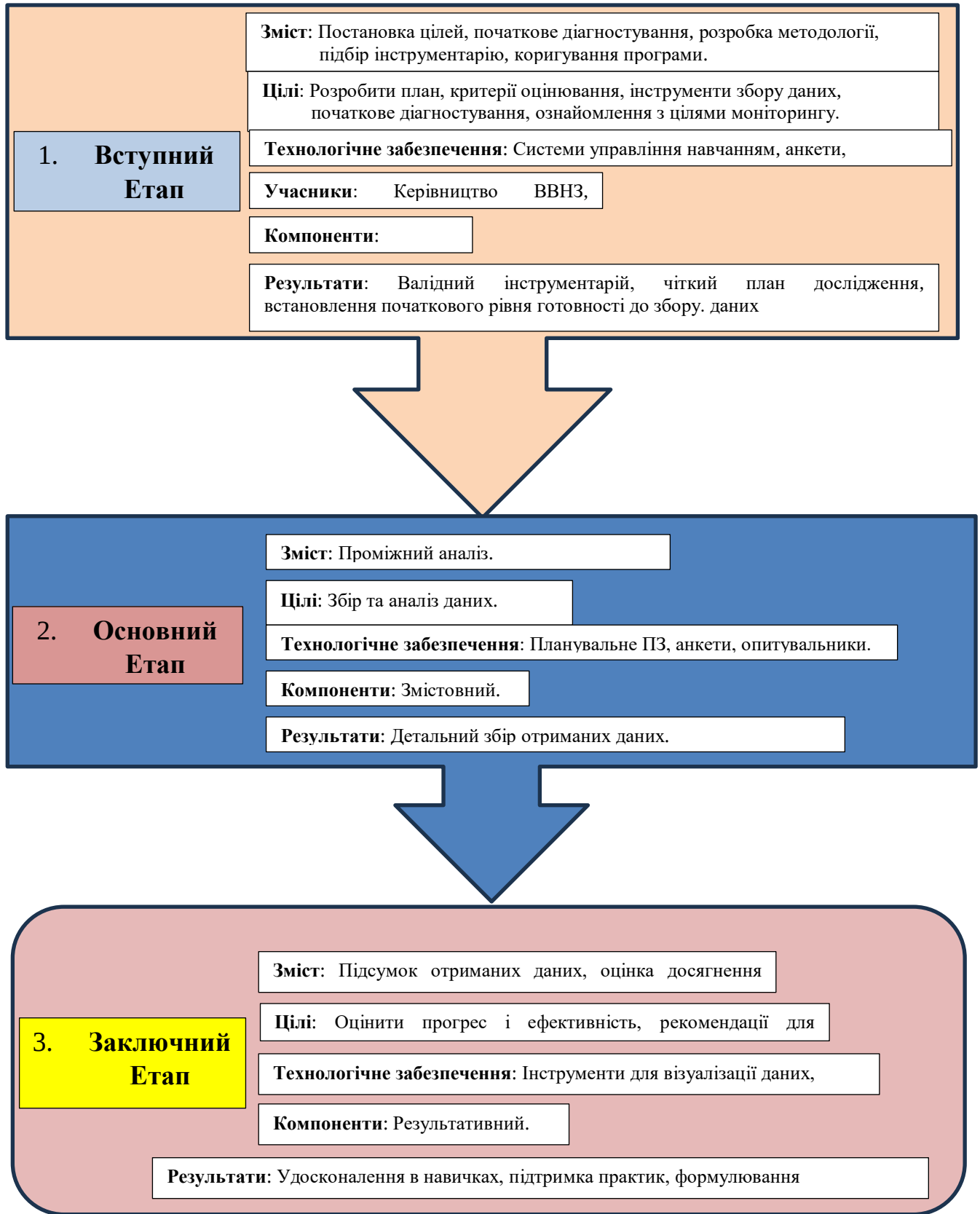


Рис. 2.1. Модель моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти

Специфічні особливості та вимоги військової діяльності, зумовлюють необхідність цілеспрямованого формування у офіцерів лідерських якостей, починаючи ще із періоду їх підготовки у ВВНЗ.

2.2 Ефективні форми і методи моніторингу якості лідерської підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня професійної військової освіти

Сучасні умови ведення бойових дій вимагають від офіцерів оперативного рівня професійної військової освіти високого рівня лідерських компетентностей. Динамічність, невизначеність та інформаційна протидія диктують необхідність швидкого прийняття ефективних рішень, вміння мотивувати та надихати підлеглих.

У міжнародному стандарті якості ISO:9000 (International Organization for Standardization – Міжнародна Організація зі Стандартизації) поняття «якість» характеризується як ступінь відповідності сукупності притаманних характеристик об'єкта визначеним вимогам.

Існують різні підходи до тлумачення поняття «якість освіти», які відрізняються за такими критеріями: врахування складових освітнього процесу, повнота врахування ознак фахівця, рівня його знань, умінь, здатності застосовувати їх на практиці тощо. Ці підходи можна інтегрувати за такими узагальненими критеріями: результативність (якість освіти як результат освітньої діяльності); процесуальність (якість освіти як комплекс характеристик освітнього процесу); комплексність (якість освіти і як процес, і як результат досягнення запланованого результату навчання); ефективність (якість освіти як співвідношення результату навчання і витрат на його досягнення). При цьому варто зауважити, що якість освіти може відбивати сучасні потреби, але може бути націлена на майбутнє. Забезпечувати якість необхідно з урахуванням тенденцій розвитку освіти, в яких найбільш яскраво виявляються як сучасні особливості та потреби освіти, так і її майбутнє [17].

Існує чітка різниця між поняттями "контроль" та "моніторинг" у контексті підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня професійної військової освіти. Контроль передбачає систематичну перевірку відповідності результатів навчання встановленим вимогам та стандартам, спрямований на виявлення недоліків, помилок та прогалин у знаннях, уміннях і навичках слухачів з метою оцінки ступеня засвоєння матеріалу та коригування навчального процесу. Контроль здійснюється на певних етапах навчання з використанням різноманітних форм та методів оцінювання.

Моніторинг якості підготовки військових фахівців є складовою системи управління якістю вищої військової освіти та освітньої діяльності. Він формується на основі систематичного збору, обробки, аналізу, оцінювання, зберігання та оприлюднення інформації про стан освітнього процесу та його забезпечення. Метою моніторингу є визначення відповідності отриманих результатів навчання освітнім стандартам та постійне вдосконалення освітньої діяльності ВВНЗ [27].

Під моніторингом якості вищої військової освіти розуміється систематичне відслідковування та оцінка рівня знань, умінь, навичок та інших професійно важливих якостей, які набуває здобувач вищої військової освіти. Ця діяльність спрямована на визначення відповідності компетентності здобувача освітнім стандартам з метою постійного вдосконалення освітнього процесу [32].

На противагу поняття «контроль», моніторинг є більш комплексним процесом, який передбачає систематичне спостереження, збір, обробку та аналіз даних про стан і динаміку якості лідерської підготовки слухачів.

Моніторинг дозволяє відстежувати тенденції, виявляти проблеми та фактори, що впливають на якість підготовки, включає не тільки оцінку результатів навчання, а й аналіз ефективності методів, форм, засобів та умов організації освітнього процесу. Моніторинг передбачає прогнозування подальшого розвитку процесу лідерської підготовки та вироблення рекомендацій щодо його вдосконалення.

Таким чином, моніторинг забезпечує більш всебічне та системне відстеження якості лідерської підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня професійної військової освіти, дозволяючи отримати повнішу та об'єктивнішу інформацію для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності освітнього процесу.

Для забезпечення належної якості лідерської підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня важливим є розробка та впровадження дієвої системи моніторингу. Ця система має включати комплекс форм і методів оцінювання сформованості ключових лідерських компетентностей, таких як стратегічне мислення, здатність до прийняття нестандартних рішень, вміння згуртовувати підрозділ, навички ефективної комунікації тощо.

Серед ефективних форм моніторингу якості лідерської підготовки слід виділити:

- ділові ігри та військові навчання, що дозволяють оцінити поведінку офіцерів у наближених до реальних умовах;

- тестування лідерських якостей і компетентностей;

- оцінювання результатів практичної підготовки офіцерів.

Комплексне застосування таких форм і методів моніторингу якості лідерської підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня забезпечить об'єктивну оцінку рівня сформованості їх лідерських якостей та дозволить своєчасно корегувати освітній процес.

У процесі підготовки слухачів ВВНЗ оперативного рівня професійної військової освіти важливим є стимулювання готовності до лідерської діяльності, шляхом створення відповідних умов у навчанні, спілкуванні, у фізичній активності тощо, заохочуючи ініціативність, вміння ставити і досягати мети, вміння згуртувати малу групу для вирішення поставленого завдання. Необхідно створити у ВВНЗ обстановку, що сприяє задоволенню освітніх запитів та інтересів слухачів, враховувати, що мотивуюче значення для лідерства мають практично всі елементи організації освітнього процесу, а також максимальна самовіддача слухача в навчанні. Не менш важливим є і

використання в освітньому процесі фізичної підготовки, в процесі якої слухачі, на конкурентній основі, самостійно формують лідерські якості [50].

Окрім того, слід стимулювати лідерські якості шляхом впровадження в освітній процес відповідних курсів, аналогічних курсу, рекомендованого в країнах НАТО «Командування, командні якості і етика», який на більш глибокому рівні знайомить офіцерів з теорією лідерства, етикою кадрових військових (включаючи систему цінностей, формування характеру і етичні норми), з концепцією військового командування і управління [46].

У цьому курсі реалізується ідея ступеневого розвитку лідерства, аналізується попередній лідерський досвід офіцерів, здійснюється оцінка кожного слухача на предмет наявності різноманітних лідерських якостей, після цього кожен отримує відповідну конкретну характеристику щодо своїх командних якостей, особливостей характеру і ступеня засвоєння етичних норм. Далі, із використанням найсучасніших технологій навчання та виховання (тренінги, командні ігри, дискусії, фізичні навантаження, робота в групах над навчальним проєктом) відбувається удосконалення якостей, які потрібні для того, щоб офіцер усвідомив власну лідерську позицію.

Програма розвитку лідерства має п'ять основних цілей [62]:

1. Випускники повинні вміти демонструвати володіння основними військовими компетентностями, необхідними для перемоги у складному світі, та надихаються на військові та професійні досягнення.
2. Обов'язковий лідерський досвід викладачів що необхідний у формуванні основних військових компетентностей серед випускників.
3. Військові та інтелектуальні компетентності, необхідні для того, щоб бути ефективними інституційними лідерами в армії.
4. Генерація нових знань та ідей що забезпечить армію інтелектуальними ресурсами для вирішення військових проблем.
5. Використання у процесі навчання найбільш ефективних підходів за результатами оцінки роботи нових лідерів.

В українській армії підготовка та розвиток лідерів здійснюється ж відповідно до освітніх кваліфікаційних вимог.

Результатом підготовки офіцерів-лідерів ЗСУ є:

вивчення, розуміння та застосування у своїй професійній діяльності теорії і практики бойового застосування підрозділів в основних видах бою;

порядок застосування штатного та приданого озброєння та військової техніки; організації і методиці підготовки та проведення занять з тактичної підготовки;

формування та розвиток у тих хто навчається: високої моральної та психологічної стійкості, організаторських здібностей;

здатності самостійно приймати рішення за будь яких обставин;

творчо мислити щодо застосування положень Бойових статутів;

розвивати ініціативу, командирську волю і самостійність в управлінні підрозділами в ході виконання бойових завдань та завдань за призначенням.

Слід наголосити, що важливим є формування у офіцерів принципово нових поглядів на військову організацію, ціннісних орієнтирів, підходів до управління військами на засадах свідомого й діяльного патріотизму, ініціативного та відповідального лідерства [38].

Формування лідерства офіцерів у ВВНЗ має ґрунтуватися на засадах системного, компетентнісного, контекстного, суб'єктно-діяльнісного і ціннісного (аксіологічного) методологічних підходів. Цей процес мають забезпечувати методи, прийоми, форми та засоби, спрямовані на формування і розвиток знань, умінь і навичок.

Безумовно, підготовці офіцерів лідерів сприятиме запровадження передових методів навчання та видів навчальних занять. Операції ЗСУ протягом АТО та ООС повинні стати навчальними матеріалами, кейсами для критичного розбору і пошуку кращих рішень у ситуаціях, які склалися. Проблемний метод навчання у поєднанні з роботою у групах, призначенням лідерів груп сприятиме розвитку лідерських якостей та засвоєнню групових методів опрацювання рішення. Варто зауважити, що процес прийняття

рішення в ЗСУ центрований на особі командира, на противагу до західної військової культури, де значно більше уваги приділяється штабним оцінкам та опрацюванню варіантів рішення. Роль командира (лідера) при такому варіанті роботи за стандартами НАТО та в парадигмі трансформаційного лідерства полягає у: представленні мети майбутніх дій, заохоченні до участі, залученні компетентних підлеглих до прийняття рішення, організації спільних дій, керівництві діяльністю штабу [58].

Формування нових алгоритмів підготовки сучасного офіцера-лідера стосується як уточнення вимог до змісту військової освіти з метою набуття силами оборони нових компетентностей, операційної сумісності на основі стандартів, прийнятих у збройних силах держав євроатлантичного альянсу, так і приведення рівня підготовленості науково-педагогічних (педагогічних) працівників, інструкторського складу до мети та змісту професійної військової освіти [9].

Особливої уваги потребують принципи, на які спирається професійна підготовка офіцерів. Так, З. Кісіль зазначає, що професійна підготовка повинна ґрунтуватися на таких принципах:

безперервності професійної підготовки, тобто навчання під час усієї професійної діяльності;

обов'язковості професійної підготовки, тобто вважати підвищення професійних знань, умінь та навичок одним з обов'язків;

комплексності та системності професійної підготовки, тобто під час її організації повинні використовуватися оптимальні види, форми та методи професійного навчання;

диференціації підготовки залежно від наявних знань, умінь та навичок, тобто формування груп для навчання у системі професійної підготовки залежно від наявності базових знань [21, с. 148].

Отже, дотримання цих принципів сприятиме більш якісній та ефективній професійній підготовці офіцерів.

Виходячи з аналізу наукових джерел, а також результатів дослідження ми можемо виокремити та сформулювати методи формування особистісних і професійних якостей офіцера-лідера оперативної ланки військового управління можна класифікувати наступним чином:

1. Теоретичне навчання:

- Лекції та семінари: використання академічних курсів для надання знань з військової стратегії, тактики, історії, етики та права.
- Кейс-методи: аналіз реальних військових ситуацій та історичних прикладів для розвитку критичного мислення та навичок прийняття рішень.

2. Практичне навчання:

- Військові маневри та симуляції: використання полігонів та симуляторів для розвитку практичних навичок в управлінні та лідерстві в бойових умовах.
- Ролеві ігри та командні завдання: розвиток командного духу та навичок роботи в групі.

3. Психологічна підготовка:

- Тренінги з емоційного інтелекту: розвиток здатності розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших.
- Стрес-менеджмент: навчання методам ефективного впорядкування зі стресовими ситуаціями.

4. Фізична підготовка:

- Регулярні фізичні тренування: підтримання високого рівня фізичної готовності.
- Спеціалізовані фізичні вправи: навчання методам самозахисту, тактичній стрільбі, виживанню в екстремальних умовах.

5. Саморозвиток та самоосвіта:

- Самостійне вивчення літератури та онлайн-ресурсів: оновлення та розширення знань у військовій сфері.
- Участь у професійних конференціях та воркшопах: обмін досвідом з колегами, знайомство з новітніми підходами та технологіями.

6. Менторство та коучинг:

- Робота з досвідченими наставниками: отримання порад та настанов від більш досвідчених колег.
- Систематичний зворотний зв'язок: регулярне отримання та аналіз відгуків для коригування поведінки та підходів.

7. Аналіз та рефлексія:

- Щоденники та ведення записів: самоаналіз та рефлексія щодо власних дій та рішень.
- Групові обговорення та аналіз ситуацій: спільне обговорення досвіду з колегами для обміну уроками та ідеями.

2.3. Організаційно-педагогічні умови ефективної реалізації моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління

Ефективність підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління закономірно залежить від умов, в яких відбувається цей процес. Відповідні умови повинні враховувати різні аспекти діяльності учасників освітнього процесу, особливості функціонування освітнього середовища. Згідно А. Юркова [45], умови становлять сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників середовища, що впливають на одержання позитивного результату.

Поряд із організаційними та методичними умовами, що забезпечують якісну професійну підготовку офіцерів [7; 36], повинні бути і психологічні, які покликані позитивно впливати на розвиток їх лідерських якостей. Б. Луценко [26] зазначає, що психологічні умови забезпечують перетворення конкретних характеристик особистості офіцера та здійснюють позитивний вплив на особистісний розвиток здобувача освіти в межах педагогічної системи.

Грунтуючись на дослідженнях, що стосуються проблеми розвитку лідерських якостей у офіцерів [29; 36], ми вважаємо, що психологічні принципи розвитку лідерських якостей під час підготовки у ВВНЗ

спрямовані на забезпечення позитивної мотивації навчання та службової діяльності, створення розвивального середовища та суб'єкт-суб'єктної взаємодії за схемою «викладач-слухач», а також передбачають індивідуалізацію та диференціацію процесу підготовки офіцера. Крім того, варто зазначити, що психологічні умови розвитку лідерських якостей у офіцерів у процесі підготовки у ВВНЗ повинні відповідати таким характеристикам [29], як: повторюваність, наочність, універсальність, забезпечення максимальної ефективності, інноваційність та інтерактивність.

На основі аналізу наукових джерел [8; 26; 36; 61] виділено наступні умови розвитку лідерських якостей офіцерів оперативної ланки військового управління. Результати аналізу свідчать, що зазначені умови включають: системний підхід до реалізації практичної підготовки, організацію самостійної роботи, створення сприятливого освітнього середовища, використання інноваційних методів навчання та психологічного впливу, розвиток індивідуальних психологічних якостей майбутнього офіцера, мотивація до службової діяльності, професіоналізм викладача.

Проаналізуємо виділені умови більш детально.

Перша умова стосується застосування систематичного підходу під час реалізації підготовки офіцера, який дозволяє розглядати військову освіту як систему, в якій всі складові пов'язані між собою і взаємодіють одна з одною. Так, підготовка у ВВНЗ повинна бути представлена у відповідності із освітньою програмою, зокрема перебувати у взаємозв'язку з навчальними дисциплінами військово-професійного спрямування, та сприяти поглибленню та закріпленню теоретичних знань [9; 61], що дасть змогу сформувати інтегральну професійну компетентність для прийняття правильних рішень та сприяти розвитку професійно важливих для офіцерів лідерських якостей.

Друга умова передбачає організацію самостійної роботи під час підготовки офіцерів як цілеспрямовану діяльність щодо засвоєння матеріалу. Офіцерів залучають до виконання індивідуальних завдань, ведення

навчального щоденника, а також до підготовки звітів та їх захист. Крім того, для ефективної організації самостійної роботи офіцери можуть імплементувати інноваційні методи, як-от: горизонтальне та каскадне навчання, мікронавчання, метод проєктів, тощо, під час виконання яких вони можуть продемонструвати лідерські якості і виступити у ролі фасилітатора фокус-групи. Важливим є застосування цифрових технологій під час самостійної роботи [65], оскільки вони сприяють кращому засвоєнню навчального матеріалу, допомагають здійснити обробку статистичних даних та підготувати якісно звіти, скоротити витрати часу на роботу, сприяють підвищенню мотивації та допомагають офіцерам самостійно оцінити свій рівень підготовки.

Наступною, *третьою*, умовою розвитку лідерських якостей у офіцерів є створення сприятливого освітнього середовища, яке має бути продуктивним, креативним, розвивальним та забезпечувати суб'єкт-суб'єктну модель комунікації «викладач-слухач». Для цього можна використовувати методи групової роботи, а заняття мають бути організовані так, щоб більшість запланованих завдань мали інтерактивний характер (бесіди, дискусії, диспут, прес-конференція, брифінг, метод «мозкового штурму», інтерактивна лекція, рольові ігри, метод «круглого столу», моделювання службових та управлінських ситуацій) [20; 26; 29]. Важливим аспектом є врахування принципу гендерної рівності до розвитку лідерських якостей офіцерів та забезпечення удосконалення механізм врахування особливостей соціальної статі у процесі підготовки, надавши рівні можливості для чоловіків та жінок [26].

Четверта умова стосується використання інноваційних методів навчання та психологічного впливу, що є відносно новими і ефективними педагогічними засобами, які сприяють інтенсифікації освітнього процесу у ВВНЗ, вдосконалюють інтелектуальний та творчий потенціал офіцерів [20], розвивають їх лідерські якості та оновлюють завдання під час проходження підготовки. Враховуючи всі особливості формування військового колективу,

можемо стверджувати, що серед основних інноваційних методів навчання та психологічного впливу є тренінги формування специфічних навичок, у тому числі психологічних: метод управлінського коучінгу, метод проєктів, кейс-стаді, використання інформаційно-комунікаційних технологій, ділові ігри, вебінари, конкурси творчих робіт [8; 64]. Крім того, цікавим є такий вид роботи, як моделювання організації виховної роботи у підрозділі, що дає змогу оволодіти знаннями комплексного вирішення службових завдань, що стосуються управління персоналу, та продемонструвати модель сучасного військового лідера [20].

П'ята умова – розвиток індивідуальних психологічних якостей офіцера – передбачає розвиток характеристик, які необхідні для здійснення керівництва підрозділом у повсякденній і бойовій діяльності: відповідальності, креативності, цілеспрямованості, рішучості, прагнення до самовдосконалення, критичності, вдосконалення комунікативних навичок, незалежності оптимізму, упевненості у своїх силах, ініціативності, інтуїції, адекватної самооцінки та саморегуляції тощо. Для цього використовують метод індивідуальних бесід та групових консультацій, психологічні тренінги та воркшопи, надання психологічної допомоги офіцерам, які відчувають певні труднощі під час навчання у ВВНЗ, вивчення наочних матеріалів, що демонструють позитивний досвід офіцерів та їхні лідерські якості в реальних ситуаціях [7]. Варто зазначити, що такий розвиток лідерських якостей може здійснюватися як прямими, так і непрямыми техніками, тобто під час безпосередніх бесід та консультацій, а також за допомогою імплементації ігрових методів, інтерактивних вправ, демонстрації тематичних відеофільмів, чи виконання інтегрованих вправ, спрямованих на профілактику появи синдрому професійного вигорання. У цьому контексті, дієвим є комбінування індивідуальних, групових та колективних форм роботи, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Шоста умова обумовлює підвищення рівня мотивації до навчання та майбутньої службової діяльності та забезпечує професійну та навчальну

активність, виховання патріотизму, прагнення до успіху, мотивації до лідерства. З цією метою ефективним є використання мотиваційного тренінгу, що включає ознайомлення з основами теорії мотивації та ціннісної регуляції професійної діяльності, передбачає діагностику рівня мотивації, а також виконання вправ для підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації офіцерів (бесіди, ігри, перегляд тематичних відеосюжетів та їх обговорення, складання колажу, метод «мозковий штурм», робота в двох групах, вправа «Вплив нагород та заохочень») [3].

Сьома умова визначає професіоналізм викладача, який готує офіцерів оперативної ланки військового управління. Так, досвід викладача, його методична компетентність, авторитет та приклад службової діяльності слугує вагомим інструментом позитивного впливу на особистість офіцера, створює позитивний клімат формування військового лідера, дозволяє активно використовувати дієві педагогічні технології та виховні можливості освітнього середовища. Під час підготовки офіцер має можливість спостерігати військові традиції та ознайомитися з іміджевими характеристиками ефективного командира. Приклади успіху є важливим фактором розвитку лідерських якостей в офіцерів, оскільки вони можуть себе відчувати частиною спільноти та інтегруватися у військовий колектив. Інколи дієвим є спосіб зустрічі з відомими гостями чи військовослужбовцями, які продемонстрували лідерство на полі бою.

У сучасних умовах підвищення вимог до військового лідера, розвиток лідерських якостей у офіцерів відбувається завдяки реалізації комплексного підходу до організації освітнього процесу та імплементації усіх семи умов, оскільки практика доводить, що формування готовності до керівництва військовим підрозділом є складним багатокomпонентним процесом і передбачає використання різних методів та прийомів.

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОЇ ЛАНКИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Методика проведення дослідження

Теоретико-методологічний аналіз проблеми формування лідерських якостей у військовослужбовців дозволив розробити методику експериментального дослідження.

При створенні експериментальної програми були використані концепції самоактуалізації та самореалізації особистості (А. Маслоу, К. Роджерс), теорії пізнавальної та творчої активності людини (Г. Щукіна, В. Лозова, Т. Шамова), а також теорії і технології гуманістичної психології (Е. Берн, Р. Бернс, К. Роджерс).

Під час проведення експерименту враховувалося, що експеримент є комплексом дослідницьких методів, призначених для об'єктивної та переконливої перевірки гіпотез. Це цілеспрямована діяльність, що сприяє створенню та апробації нових технологій розвитку особистості. Таке розуміння експерименту дозволило спрямувати його на визначення та обґрунтування організаційно-педагогічних умов моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки.

На першому (підготовчому) етапі на основі теоретичного і практичного вивчення проблеми моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки Національного університету оборони України (м.Київ) були визначені та уточнені завдання й методика експериментальної роботи. Також була розроблена програма педагогічної технології формування лідерських якостей, визначені показники й критерії якостей лідера-офіцера оперативної ланки та здійснені організаційні заходи щодо відбору та вивчення складу контрольної та експериментальної груп.

На другому (основному) етапі відбулася апробація програми педагогічної технології та перевірка ефективності запропонованих методик, спрямованих на виявлення організаційно-педагогічних умов формування лідерських якостей. Отримані результати постійно аналізувалися, узагальнювалися і порівнювалися на підставі розроблених критеріїв і показників, що дозволило виявити тенденції і динаміку моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки.

Третій (заключний) етап включав всебічну перевірку і узагальнення отриманих результатів, аналіз і обговорення результатів експерименту з його учасниками, формулювання висновків та пропозицій щодо визначення організаційно-педагогічних умов моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки.

Експериментальне дослідження проводилось на базі Національного університету оборони України.

Усі завдання експериментальної роботи вирішувалися комплексно, в тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості. При цьому основна увага приділялася систематичності і послідовності цієї роботи, формуванню у всіх учасників експерименту інтересу до нього, зацікавленості в якісному виконанні його програми, заохоченню творчих пошуків і знахідок офіцерів оперативної ланки. Така робота вимагала від них прояву таких якостей інтелекту, як гнучкість, критичність, оригінальність мислення тощо, що характеризує саме творчу діяльність.

У дослідженні були проведені констатувальний та формувальний експерименти.

У констатувальному експерименті враховувалися цінності конкретного соціального середовища. На формування лідерських якостей впливає те, як система особистісних цінностей офіцерів оперативної ланки співвідноситься з груповими, колективними цінностями. Останні відображаються у загальних думках, оціночних судженнях, прагненнях, інтересах, нормах поведінки,

критеріях оцінки діяльності, поведінки й особистісних якостей офіцерів оперативної ланки.

Об'єктами спостереження при проведенні констатувального експерименту були офіцери оперативної ланки, які брали участь в експерименті. Спостереження за офіцерами оперативної ланки під час їхньої службової діяльності дозволило виявити організаційно-педагогічні умови, які суттєво вплинули на моніторинг лідерських якостей, а також внести необхідні корективи до змісту й методики експерименту для його ефективного проведення.

Незважаючи на певну обмеженість методу спостереження, який дає змогу зафіксувати лише зовнішній прояв будь-якого явища, його роль надзвичайно важлива.

Проводячи експериментальну частину дослідження, ми враховували, що особливості прояву активності офіцерів оперативної ланки зумовлені зовнішніми умовами їхньої життєдіяльності. Особливе місце серед особистісних детермінант лідерських якостей офіцерів оперативної ланки займає воля, яка виконує, передусім, виконавчо-регулюючу функцію. Соціальна активність особистості, не підкріплена відповідною вольовою підготовленістю індивіда, може призвести до втрати ним впевненості в собі, у своїх можливостях і, зрештою, до зниження соціальної активності, до зміни характеру оволодіння лідерськими якостями.

Було виявлено, що для утвердження лідерських якостей офіцери оперативної ланки обирають різні засоби та шляхи. Особливо помітною є різниця в морально-етичних мотивах утвердження в лідерській ролі. Так, при позитивному утвердженні офіцери прагнуть розвинути в собі інтелектуальні та вольові якості, високоморальні риси характеру, встановити колективістські відносини з товаришами. При негативному – вони прагнуть до особистісної ізоляції, пред'явлення претензій до товаришів, використання лідерської ролі в особистих цілях.

Офіцерам оперативної ланки було запропоновано оцінити соціально-психологічний клімат у навчальних групах. Було проведено дослідження залежності лідерських якостей офіцерів оперативної ланки від оцінки офіцером соціально-психологічного клімату у групі. Для цього проводилося тестування за «експрес-методикою» (додаток А) вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Питання 1, 4 і 7 зазначеної методики відносяться до емоційного компонента; 2, 5, 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 та 6. Ця методика дозволяє виявити емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти міжособистісних відносин у колективі. З урахуванням знаку кожного компонента можлива їх характеристика:

- 1) повністю позитивна (від 0,66 до 1);
- 2) позитивна (від 0,33 до 0,66);
- 3) суперечлива, невизначена (від -0,33 до 0,33);
- 4) негативна (від -0,66 до -0,33);
- 5) повністю негативна (від -1 до -0,66).

Для оцінки виразності спрямованості особистості на лідерство в колективі було проведено тестування за методикою Гауфа [28] (додаток Б). Тест дозволяє показати спрямованість особистості на лідерство у вигляді рангової шкали від 1 до 16. Було опитано 44 офіцери оперативної ланки з 4 навчальних груп. Результати тестування подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Спрямованість на лідерство (тест Гауфа)

№ групи	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4
Кількість опитаних	9	11	14	10
Середній результат	10,9	10,6	11,4	10,8

Використовуючи результати тестування, було досліджено залежність спрямованості особистості на лідерство від різних компонентів психологічного клімату в колективі за допомогою обчислення коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена. Результати представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Коефіцієнти рангової кореляції

	Тест Гауфа	Емоційна сфера	Когнітивна сфера	Поведінкова сфера
Тест Гауфа		0,298 0,301	0,010 0,942	0,066 0,541
Емоційна сфера	0,307 0,307		0,607 0,043	0,582 0,053
Когнітивна сфера	-0,014 0,962	0,607 0,043		0,561 0,062
Поведінкова сфера	-0,166 0,581	0,582 0,053	0,561 0,062	

У першому рядку таблиці показано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (k). Значення цього коефіцієнта від 1 до -1 показує ступінь залежності між змінними (від 0 до 1 – пряма пропорційна залежність, від 0 до -1 – обернено пропорційна залежність). У другому рядку наведено t -критерій, значення якого від 1 до 0 вказує на ступінь значущості результату (чим ближче до 0, тим більш значущим є результат).

Такий аналіз дозволяє зробити висновки про характер та силу зв'язку між спрямованістю особистості на лідерство та емоційним, когнітивним і поведінковим компонентами психологічного клімату в колективі на підставі обчислених коефіцієнтів.

Проведений кореляційний аналіз показав, що існує пряма пропорційна залежність між емоційним компонентом психологічного клімату в колективі та спрямованістю особистості на лідерство ($k = 0,298$ при t -критерії 0,301).

Виявлено слабку обернено пропорційну залежність між когнітивним компонентом психологічного клімату та спрямованістю на лідерство ($k = 0,010$ при t -критерії $0,922$), а також слабку обернено пропорційну залежність між поведінковим компонентом психологічного клімату та спрямованістю на лідерство ($k = 0,066$ при t -критерії $0,541$).

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що емоційний компонент психологічного клімату в колективі найбільше впливає на лідерські якості офіцерів оперативної ланки, і його поліпшення може бути використано для більш ефективного формування лідерських якостей у офіцерів оперативної ланки у повсякденній діяльності.

На моніторинг лідерських якостей офіцерів оперативної ланки впливають також прагнення офіцерів, їх адекватність власним можливостям і вимогам оточуючого соціального середовища. У прагненнях офіцерів відображаються, передусім, їх цінності, потреби, установки. У цьому плані лідерство можна розглядати як реалізацію офіцером своїх прагнень досягти певних результатів діяльності та певного становища в соціальній групі.

Розуміння моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки не може бути повним і правильним лише на основі аналізу зовнішніх умов і проявів лідерства в поведінці та діяльності. Для всебічного врахування особливостей моніторингу лідерських якостей важливо знати специфіку їх впливу на розвиток особистісних детермінант. Опора на ці знання може підвищити ефективність вирішення бойових задач.

Витоком основних проявів особистості виступають потреби. Результати вивчення цих потреб показали, що в основі прагнень офіцерів оперативної ланки проявити свою індивідуальність і домогтися статусу лідера військового колективу лежать такі потреби:

1. Потреба в досягненні певних результатів діяльності та відповідної суспільної і особистої значущості, бажаного ставлення старших та молодших товаришів.

2. Потреба у спілкуванні (бути в колективі, мати друзів, бути корисним людям).

3. Пізнавальна потреба (пізнати себе, перевірити свої можливості, сили, показати їх іншим, набути впевненості у собі).

Детермінація поведінки і діяльності людини об'єктивно існуючими потребами безпосередньо пов'язана з її особистісними якостями. Серед останніх важливу роль відіграє система цінностей, а також зумовлені нею, але відносно самостійні регулятори поведінки особистості – її прагнення.

Ідейні, моральні, військово-професійні, естетичні та інші особистісні цінності офіцера оперативної ланки виражаються в його поглядах, переконаннях, ідеалах, світогляді. У результаті тестування офіцерів за методикою Ліри [28] було виявлено якості особистості, які, на думку офіцерів, їм властиві або не властиві, а також якості, які вони бажали б або не бажали б мати. Результати дослідження подано у додатку В. Розглянемо результати тестування у відсотковому відношенні від загальної кількості опитаних.

Серед якостей, які офіцери намагаються найбільше розвинути у собі, провідне місце займають: гордість (77,3%), уміння розпоряджатися (89,9%), самостійність (94,8%), реалізм поглядів (86,5%), прагнення до змагання (88,8%), цілеспрямованість (92,3%), привітність (77,4%).

Серед якостей, яких офіцери не бажали б мати, виявлені: нитик (6,4%), хвалько (3,1%), дратівливість (4,2%), облесливість (3,4%), підозрілість (2,6%), слабохарактерність (3,2%), заздрісність (4,5%), злопам'ятність (2,4%).

Система цінностей особистості визначально впливає на обрання нею цілей, формування лідерських якостей, способів і засобів їх реалізації, успішність утвердження в ролі лідера в колективі.

Офіцери високо цінують досягнення в саморозвитку, громадській роботі, спорті, військово-професійній сфері тощо. Прагнучи домогтися визнання, поваги, довіри товаришів, вони виділяють головні, на їх думку,

сфери життєдіяльності і намагаються проявити себе саме в них. Однак не в усіх це проходить успішно.

У результаті проведеного дослідження 17 офіцерів оперативної ланки виявлено залежність формування лідерських якостей від самооцінки офіцера і його цільових настанов на розвиток цих якостей. Офіцери були опитані за соціометричною методикою [25] з метою виявлення їхнього статусу в колективі (додаток Г) та за методикою Ліри (додаток В) для визначення самооцінки офіцером своїх якостей і спрямованості на їх розвиток.

Ефективність моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки знаходиться в прямій позитивній залежності від спрямованості офіцера на домінування в групі, виходячи з високоморальних, позитивних ідеалів. Найбільш виражена залежність лідерства від розвитку дружелюбності офіцера, ця якість найвище оцінювалася офіцерами.

Найбільш узагальнюючим критерієм оцінки особистості є результати її діяльності, структура самої діяльності: її цілі, мотиви, засоби, умови і результати, структура умов, в яких відбувається діяльність. Ми виходили з того, що для отримання об'єктивної інформації необхідно обґрунтувати сукупність критеріїв моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки. На нашу думку, критерії повинні відповідати ряду вимог:

1. Відображати найбільш суттєві, стійкі та повторювані показники сформованості якостей особистості.
2. Об'єктивно оцінювати не лише результат педагогічного впливу на особистість (колектив), але й характер цього впливу.
3. Охоплювати всі основні види життєдіяльності навчального підрозділу (навчальну діяльність, науково-дослідну і громадську роботу, виконання службових обов'язків).
4. Бути простими та зручними у використанні.

Враховуючи розроблену модель моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти та

узагальнюючи проведені наукові дослідження [6; 10; 16], нами виділено такі критерії:

1. Військово-професійний.
2. Творчий.
3. Індивідуально-типологічний.

Ці критерії дають можливість виділити три рівні розвитку лідерських якостей та умов їх формування: низький, середній і високий.

Низький рівень характеризується такими ознаками: особисті мотиви офіцера не збігаються із суспільними, недостатня активність у громадській роботі, слабка навчальна і військова дисципліна. Спостерігається негативна характеристика психологічного клімату в колективі, нестійкі міжособистісні зв'язки з іншими офіцерами, наявні негативні вибори за результатами соціометричного дослідження. Офіцер часто конфліктує з товаришами по службі, його лідерські якості сформовані слабо, прагнення до лідерства низьке.

Середній рівень характеризується частковим збігом особистих мотивів офіцера із суспільними, задовільними результатами та виконанням окремих громадських доручень. Періодично допускаються порушення військової дисципліни. Офіцер характеризує психологічний клімат у колективі як невизначений і суперечливий. Міжособистісні відносини розвинені недостатньо, є низка позитивних виборів за результатами соціометричного дослідження. Іноді трапляються конфлікти між офіцерами. Спостерігається середній рівень розвитку лідерських якостей, є прагнення до лідерства.

Високий рівень характеризується збігом особистих мотивів офіцера із активною участю в громадському житті підрозділу, високою дисципліною. Офіцер позитивно характеризує психологічний клімат у колективі, має високий соціометричний статус, велику кількість позитивних виборів за результатами соціометричного дослідження. Не допускаються конфлікти з офіцерами. Спостерігається високий рівень розвитку лідерських якостей, яскраво виражене прагнення до лідерства.

Поряд із якісною оцінкою, критерії виразності лідерських якостей допускають і кількісне вираження. Правомірність такого підходу обґрунтована в теорії та доведена на практиці. Для кількісного вираження показників найбільш прийнятною є трибальна система оцінок.

Якщо ознаки, властиві лідеру військового колективу, виявляються постійно, є стійкими, яскраво вираженими та мають високий ступінь розвитку, ставиться 5 балів. Коли ознаки виявляються часто, але недостатньо виражені та мають середній ступінь розвитку – 4 бали. Якщо ознаки виявляються рідко та їх ступінь розвитку є слабким – 3 бали.

Використання цих критеріїв на практиці дозволило досягти єдності в оцінці моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки та створити методику їх діагностики.

3.2. Експериментальне дослідження моделі моніторингу якості лідерської підготовки офіцерів у системі професійної військової освіти

У формувальному експерименті було впроваджено в освітній процес Національного університету оборони України педагогічної технології моніторингу лідерських особливостей офіцерів оперативної ланки.

З метою перевірки ефективності впливу на моніторинг лідерських особливостей офіцерів оперативної ланки розробленої моделі, формування якостей лідера військового колективу було проведено формувальний експеримент.

Перед початком формувального експерименту всі його учасники отримали інструктаж, їм було надано спеціально розроблений методичний матеріал щодо виконання програмних експериментальних установок.

Для проведення формувального експерименту було вибрано 20 офіцерів оперативної ланки та сформовано експериментальну (10 осіб) та контрольну (10 осіб) групи. Комплектування цих груп здійснювалося на початковій стадії планування експерименту.

За основними якісними показниками експериментальні та контрольні групи характеризувалися приблизно однаково, що забезпечило високу об'єктивність вихідних положень для експериментальної роботи. Після цього в призначених групах було проведено діагностичну роботу з виявлення вихідного рівня лідерських особливостей офіцерів оперативної ланки, відповідності їх особистих мотивів суспільним, показників у навчанні, рівня дисципліни, соціометричних характеристик, наявності конфліктів, спрямованості на лідерство, а також діагностику психологічного клімату в групах.

Протягом експерименту застосовувалися різноманітні види анкет, що містили відкриті та закриті питання, які дозволили виявити широкий спектр думок з проблеми моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки. Обробка анкет здійснювалася за допомогою комп'ютера.

Під час проведення дослідження було використано метод опитування та метод узагальнення незалежних характеристик. Суть останнього полягала в активному зборі, аналізі та узагальненні різноманітної інформації про офіцерів військових підрозділів.

В експерименті було враховано, що розвиток особистісних якостей можливий на основі принципу поступовості: спочатку необхідно досягти чіткого відтворення отриманої інформації, її систематизації та первинного аналізу (перший етап). Потім навчитися виявляти проблеми, протиріччя, антиконформізм та оригінальність мислення (другий етап). Нарешті, розвивати гнучкість мислення та творчу уяву (третій етап), яка ґрунтується на дивергентному мисленні, що передбачає різноманітність та варіативність. Воно безпосередньо пов'язане з легкістю асоціювання – вмінням викликати у свідомості певні складові частини та утворювати за їх допомогою нові психологічні утворення. Це є процес оновлюючого відображення дійсності, за якого один стимул може породити декілька правильних відповідей.

Після завершення кожного етапу формувального експерименту проводилась діагностична робота із застосуванням тих самих методик, які

використовувались для визначення вихідного рівня розвитку лідерських якостей та чинників, що на них впливають, під час констатувального експерименту.

Діагностику сформованості лідерських якостей у офіцерів оперативної ланки було проведено методом анкетування з використанням методики «оцінки ступеня сформованості якостей лідера» (додаток Д). Середнє арифметичне значення оцінки сформованості лідерських якостей офіцерів за кожним критерієм наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінки ступеня сформованості якостей лідера, бали

	КГ (n=10)		ЕГ (n=10)		КГ-ЕГ Поч.	КГ-ЕГ Кін.
	початок	кінець	початок	кінець		
Військово- професійний критерій	$\bar{x}$ 3,1	3,3	3,3	3,9	t=0,68 p>0,05	t=2,19 p<0,05
	σ 1,08	1,05	1,09	0,87		
	m 0,24	0,23	0,24	0,19		
	t=0,59 p>0,05		t=2,04 p<0,05			
Творчий критерій	$\bar{x}$ 3,6	3,8	3,5	4,3	t=0,35 p>0,05	t=2,15 p<0,05
	σ 0,89	0,86	0,90	0,70		
	m 0,20	0,19	0,20	0,16		
	t=0,60 p>0,05		t=3,13 p<0,01			
Індивідуально- типологічний критерій	$\bar{x}$ 3,3	3,4	3,4	4,1	t=0,21 p>0,05	t=2,22 p<0,05
	σ 1,02	1,01	0,96	0,78		
	m 0,23	0,23	0,22	0,18		
	t=0,42; p>0,05		t=2,52; p<0,05			
Середнє значення (бали)	3,4	3,5	3,4	4,1	Різниця КГ- ЕГ в кінці експерименту: 0,6 = 14,63%	
	Різниця: 0,1 = 2,86%		Різниця: 0,7 = 17,07%			

Примітка: достовірна різниця за критерієм Стюдента при $t = 2,00$; $p < 0,05$ та $t = 2$,

Розглянемо результати аналізу показників військово-професійного критерію в експериментальній та контрольній групах. На початку експерименту групи були достовірно однаковими ($t = 0,68$; $p > 0,05$) за цим критерієм (рис. 3.1). У контрольній групі різниця між показниками на початку та наприкінці експерименту становила 0,2 бали, але ця різниця виявилась недостовірною ($t = 0,59$; $p > 0,05$). В експериментальній групі в кінці експерименту результати достовірно покращились на 0,6 бали ($t = 2,04$; $p < 0,05$) порівняно з початковими показниками. Порівняльний аналіз показників контрольної та експериментальної груп наприкінці експерименту засвідчив, що результати в експериментальній групі були на 0,7 бали достовірно кращими, ніж у контрольній ($t = 2,19$; $p < 0,05$).

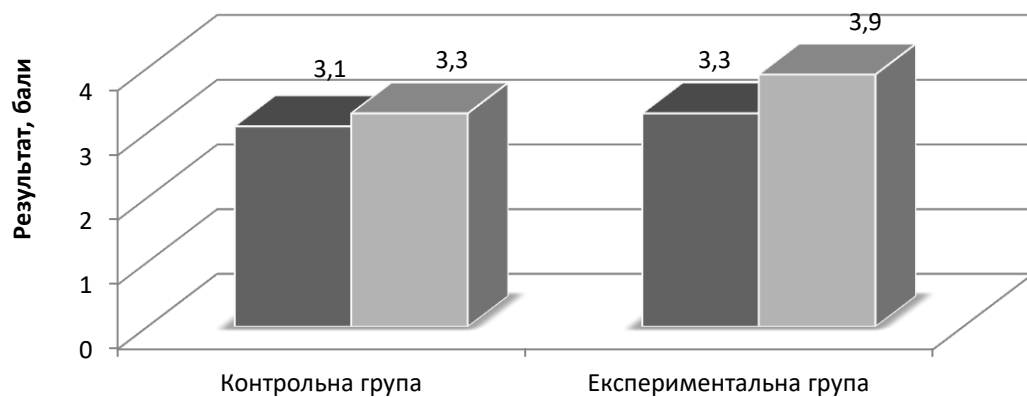


Рис. 3.1. Результати оцінки ступеня сформованості якостей лідера у офіцерів оперативної ланки (військово-професійний критерій), бали

■ - початок експерименту
 ■ - кінець експерименту

Згідно з аналізом показників творчого критерію на початку експерименту контрольна та експериментальна групи були достовірно однаковими ($t = 0,35$; $p > 0,05$) за цим критерієм (рис. 3.2). У контрольній групі різниця між показниками на початку та наприкінці експерименту становила

0,1 бали, проте ця різниця виявилась недостовірною ($t=0,35$; $p>0,05$). В експериментальній групі наприкінці експерименту результати достовірно покращились на 0,8 бали ($t=3,13$; $p<0,01$) порівняно з початковими даними. Порівняльний аналіз показників контрольної та експериментальної груп після експерименту продемонстрував, що результати в експериментальній групі були на 0,5 бали достовірно кращими, ніж у контрольній ($t=2,15$; $p<0,05$).

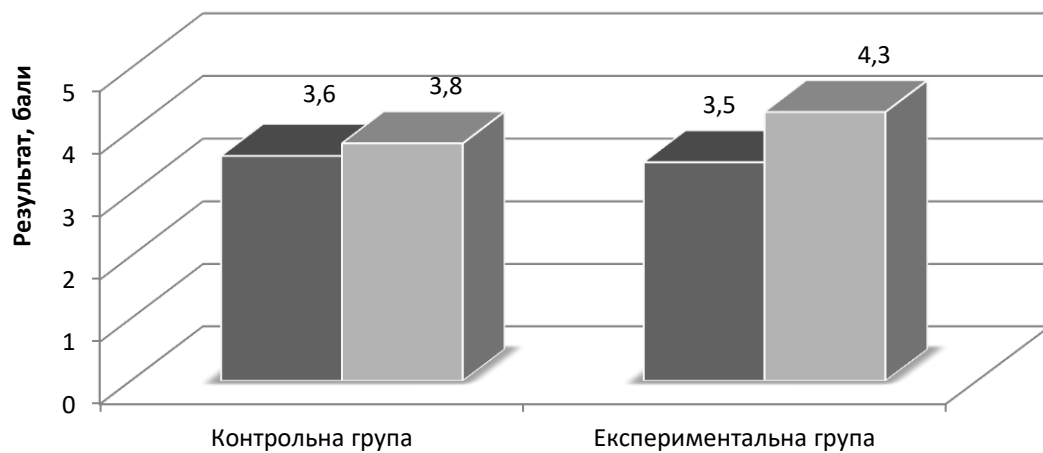


Рис. 3.2. Результати оцінки ступеня сформованості якостей лідера у офіцерів оперативної ланки (творчий критерій), бали

- початок експерименту
- кінець експерименту

Розглянемо результати аналізу показників індивідуально-типологічного критерію. На початку експерименту контрольна та експериментальна групи були достовірно однаковими ($t=0,21$; $p>0,05$) за цим критерієм (рис. 3.3). У контрольній групі різниця між показниками на початку та наприкінці експерименту становила 0,1 бали, однак ця різниця виявилась недостовірною ($t=0,42$; $p>0,05$). В експериментальній групі наприкінці експерименту результати достовірно покращилися на 0,7 бали ($t=2,52$; $p<0,05$) порівняно з початковими даними. Порівняльний аналіз показників контрольної та експериментальної груп після експерименту засвідчив, що результати в

експериментальній групі були на 0,7 бали достовірно кращими, ніж у контрольній ($t=2,22$; $p<0,05$).

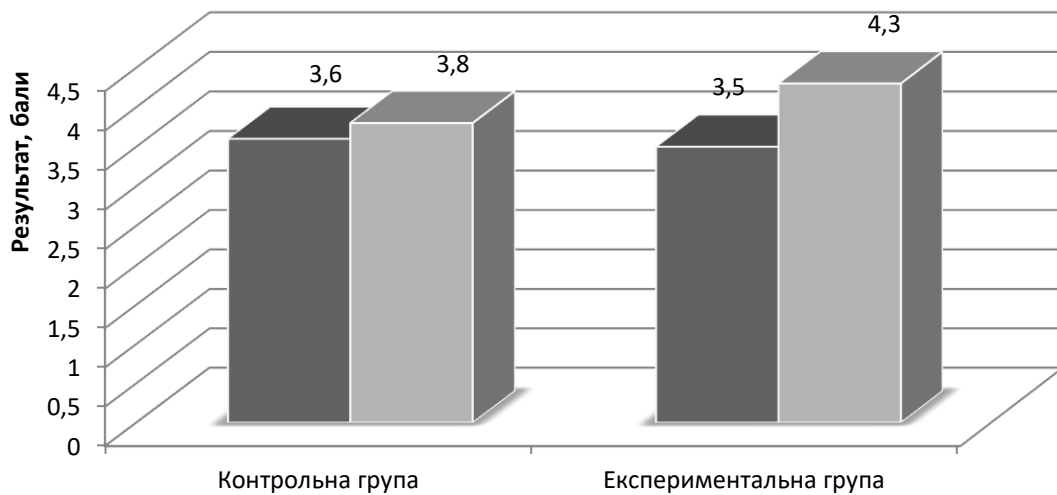


Рис. 3.3. Результати оцінки ступеня сформованості якостей лідера у офіцерів оперативної ланки (індивідуально-типологічний критерій), бали

- початок експерименту
- кінець експерименту

Розглянемо результати аналізу показників сформованості лідерських якостей у офіцерів контрольної та експериментальної груп на різних етапах експерименту. В контрольній групі приріст середньої оцінки лідерських якостей від початку до кінця експерименту становив 2,86%. В експериментальній групі приріст середньої оцінки лідерських якостей від початку до кінця експерименту склав 17,07%. Порівняльний аналіз показників контрольної та експериментальної груп наприкінці експерименту засвідчив, що результати в експериментальній групі були на 14,63% вищими, ніж у контрольній групі.

Крім того, результати формувального експерименту як основного методу дослідження постійно аналізувались, порівнювались і доповнювались іншими методами. Зокрема, часто використовувався метод спостереження, який дозволяв цілеспрямовано і систематично фіксувати умови формування

лідерських якостей та аналізувати впровадження педагогічної технології в експериментальній групі. Для отримання об'єктивної та достовірної інформації застосовувалось суцільне та вибіркоче спостереження.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що організація освітнього процесу згідно з запропонованою педагогічною технологією дозволяє суттєво поліпшити професійну підготовку офіцерів оперативної ланки та рівень сформованості в них особистісних лідерських якостей. Отже, впровадження розробленої технології є доцільним та ефективним шляхом удосконалення моніторингу лідерських якостей офіцерів оперативної ланки.

ВИСНОВКИ

Лідерські якості офіцерів оперативної ланки визначають їх здатність справляти емоційно-вольовий вплив на підлеглих, домагатися авторитету, керувати військовим підрозділом, організовувати спільну діяльність та ефективно виконувати службово-бойові завдання.

Зазначено, що лідерські якості офіцерів оперативної ланки – це професійно важливі властивості, які передбачають наявність у офіцерів специфічних знань, умінь і навичок, необхідних для їхньої професії.

Відзначено, що формування лідерських якостей у офіцерів оперативної ланки зумовлюється характером та спрямованістю їхньої діяльності, особливостями військових колективів та специфікою підготовки офіцерів у системі військової освіти.

Підкреслено фундаментальну роль лідерських якостей як невід'ємного компонента професійної готовності офіцерів оперативної ланки, що формується під впливом різних чинників військового середовища.

Зазначено, що формування особистісних і професійних якостей офіцера-лідера оперативної ланки військового управління можна розглянути як послідовність наступних етапів: освітній; практичний; саморозвиток та самоосвіта; адаптація та інтеграція; удосконалення та рефлексія.

Визначення рівня сформованості лідерських якостей у офіцерів оперативної ланки можливе на основі комплексного врахування п'яти критеріїв: військово-професійного, соціально-психологічного, творчого, особистісного, індивідуально-типологічного. Врахування цих критеріїв дозволяє виділити три рівні сформованості лідерських якостей у офіцерів оперативної ланки: низький, середній і високий. Офіцерам із низьким рівнем притаманні невисока дисциплінованість, соціальна пасивність, нестійкі міжособистісні стосунки з товаришами, схильність до конфліктів, низький соціометричний статус у колективі, слабо виражена лідерська орієнтація, недостатній розвиток комунікативних умінь.

Офіцери із середнім рівнем розвитку лідерських якостей беруть участь в окремих громадських заходах, проте час від часу порушують навчальну та військову дисципліну. Вони користуються повагою деяких членів колективу, але можуть конфліктувати з товаришами. Ці офіцери прагнуть до лідерства, однак не завжди об'єктивно оцінюють свої можливості. Офіцери з високим рівнем сформованості лідерських якостей відзначаються дисциплінованістю, авторитетом серед товаришів, високим соціометричним статусом у колективі. Вони вміють налагоджувати безконфліктну міжособистісну взаємодію, адекватно оцінюють власні можливості та виявляють виражене прагнення до лідерства.

Успішний моніторинг лідерських якостей у офіцерів оперативної ланки забезпечується такими організаційно-педагогічними умовами: визначення завдань з формування лідерських якостей як пріоритетного напрямку професійної підготовки офіцерів; створення у системі професійної військової освіти можливостей для прояву офіцерами ініціативи та самостійності; індивідуалізація професійної підготовки офіцерів на основі діагностики та корекції їхніх лідерських якостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н.А, Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів. Київ: НДЦ ГП ЗСУ. 2014. 209 с.
2. Алещенко В. І. Психологічний континуум лідерства в організаційній культурі військового керівника. *Вісник НУОУ. Збірник наук. праць*. Київ. 2022. Вип. 3 (67). С.34–38.
3. Анатольєва О. І. Використання тренінгових технологій для розвитку внутрішньої мотивації слухачів. *Ūridična psihologiâ*. 2019. № 1 (24). С. 93–102.
4. Близнюк Т., Гаваагійн Б. Феномен лідерства: поліаспектність поняття. URL: repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21623/1/Blyznyuk%2CGavaa-tezis.pdf
5. Бойко О. Ціннісна концепція формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів збройних сил України у ВВНЗ. *Військова освіта*. 2017. № 2. С. 7–18.
6. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України. Житомир : Вид. О.О.Євенок, 2020. 667 с.
7. Боровик Л. В. Педагогічні умови формування психолого-педагогічної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників. *Науковий огляд*. 2018. № 4(47).
8. Бурий С. В. Педагогічні умови формування управлінської культури у майбутніх офіцерів в процесі практичної підготовки. *Вісник Черкаського університету*. Серія «Педагогічні науки». 2018. №3. С. 29–36.
9. Вітер Д., Оліферук В. Концепція розвитку системи військової освіти України. *Військова освіта*. 2021. №2 (44). С. 29–42.
10. Вітченко А. О. Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології. *Наука і оборона*. 2018. № 4. С. 43–48.

11. Воронін А. І., Ковтуненко А. В., Тріщук Р. М., Петік А. В. Формування лідерських компетентностей майбутніх офіцерів як актуальна науково-педагогічна проблема. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. №77(1). С. 29–33.
12. Грант Г. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні. 2019. URL: <https://uifuture.org/publications/25153-liderstvo-v-armii>
13. Грицевич Т. Л., Капінус О. С, Мацевко Т. М., Ткачук П.П. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навч.-метод. посіб. Львів: НАСВ. 2018. 134 с.
14. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України: затверджено Начальником Генерального штабу Збройних Сил України від січня 2024 року. Київ: Головне Управління доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних Сил України, 2024. 44 с.
15. 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.
16. Заруба О.Г. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2019. № 3. С. 93–103.
17. Зельницький А., Заболотний О. Якість вищої військової освіти в контексті змін у законодавстві України. *Збірник наукових праць «Військова освіта»*. 2020. № 1(41). С. 147–162.
18. Кант І. Твори: у 6 томах. 1965. Т. 4. Ч. 1. 544 с.
19. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 92.
20. Качан М. В. Лідерські якості майбутнього офіцера та готовність до професійної діяльності в контексті використання інноваційних методів освіти. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна*. 2019. № 67. С. 90-96.

21. Кісіль З. Р. Професійна підготовка як різновид удосконалення службової діяльності співробітників органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 142–152.

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

23. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): навч. посіб.; О. Ф. Хміляр та ін. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.

24. Концепція трансформації системи військової освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 року № 1410 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1490). URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?code=1490-2022-%D0%BF&red=10000398ab653bd662768ae5e5ee8ed7bebcd3&d=5&st=0>

25. Крушельницька О. В. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посібник. Київ: Кондор, 2009. 206 с.

26. Луценко Б. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-командирів Національної гвардії України. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. №31(3). С. 305–309.

27. Моніторинг якості підготовки військових фахівців у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів Збройних Сил України: наук.-метод. посібник / А. М. Алімпієв, І. В. Толок, М. І. Литвиненко та ін.; під заг. ред. І.В. Толока. Харків : ХНУПС, 2017. 244 с.

28. Наукові підходи до педагогічних досліджень: колективна монографія. За заг. ред. В. І. Лозової. Харків : Вид-во Віровець А. П. «Апостроф», 2012. 348 с.

29. Панімаш Ю. В. Педагогічні умови формування готовності до управлінської діяльності майбутніх фахівців оперативно-рятувальної служби цивільного захисту засобами інтерактивного навчання. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2019. № 2. С. 111–119.
30. Платон. Філософські погляди. Видання в 4 томах. 1994. Т. 3. 654 с.
31. Положення про вищі військові навчальні заклади: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 року № 467. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-vishchi-vijskovi-navchalni-s120521>
32. Про вищу освіту. Закон України від 1 липня 2014 року №1556-VII (в редакції від 13 грудня 2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
33. Про освіту. Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII (в редакції від 13 грудня 2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
34. Пунда Ю. В., Антоненко С. І. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 4. С. 141–146.
35. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера. Харків, 2017.
36. Савченко А. О. Педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів тактичного рівня до професійної діяльності. *Педагогічний альманах*. 2022. №51. С. 149–159.
37. Сергеева Л. М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: посібник. Івано-Франківськ, 2015. 296 с.
38. Сиротенко А., Вітченко А., Осьодло В., Алещенко В. Концепція розвитку військово-гуманітарної освіти в Україні. Київ, НУОУ. *Наука і оборона*. 2020. №4. С. 53–57.

39. Солонніков В. Г., Войтко О. В., Пащенко Т. П. Обґрунтування реалізації стратегічного наративу держави. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*. 2020. №1(37). С. 203–211.
40. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року №286-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286->
41. Теоретико-методологічні засади управління змінами у системі військової освіти. Монографія / За ред. Зельницький А.М., Заболотний О.А., Васільєв О.М., Шабатіна Н.О. Київ. НУОУ, 2021. 250 с.
42. Уваркіна О., Пучков О. Іманентність лідерства сучасного військового як результат інтеграції в євроатлантичний безпековий простір. *The security architecture of European and Euro-Atlantic spaces: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 230–242.
43. Хміляр О., Москальов І., Іллющенко С., Вітченко А., Черевичний С., Сидоренко О., Кримець Л., Чорний В. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського. 2018.
44. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*, 2017. 294(306), 73–80.
45. Юрков А.В. Педагогічні умови формування готовності майбутніх психологів до професійної діяльності у Збройних Силах України. *Інноваційна педагогіка*. 2021. №34(1). С. 37–42.
46. A standard basic curriculum for the training of command staff in the system of special military education. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20180803_20111202_Generic-Officer-PME-RC.pdf
47. ADP 6-22. Army leadership and the profession. USA. Headquarters, department of the army. 2019. 118 p.

48. Aleshchenko V. I. Psychological continuum of leadership in the organizational culture of a military leader. *Bulletin of NUOU. Collection of sciences*. 2022. Vol. 3 (67).
49. Army Leader Development Strategy. URL: <http://data.cape.army.mil/web/character-development-project/repository/alds-2013.pdf>.
50. Boye M., Cohen B.S., Sharp M.A., Canino M. U.S. Army physical demands study: Prevalence and frequency of performing physically demanding tasks in deployed and non-deployed settings. *Journal of Science and Medicine in Sport*. 2017, Vol. 20. Supp. 4. P. 57–61.
51. Castro C. How should the Army evaluate leadership? 2020. URL: <https://www.armytimes.com/opinion/commentary/2020/06/12/how-should-the-army-evaluate-leadership>
52. Feloni R. Google's HR boss shares 10 secrets to running a company everyone wants to work for. *Business Insider*. 2015. P.63–64.
53. Field Manual № 6-22. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. Washington DC, June 2015. 46 p.
54. FM 6-22. Army. Leadership: Competent, Confident and Agile. Washington, DC: Department of the Army, 2006. 216 p.
55. Forsvarsstaben Forsvarssjefens grunnsyn pe ledelse i Forsvaret (The Norwegian chief of defenders fundamental view on leadership in the Norwegian armed forces). Oslo: Forsvarsstaben. 2012.
56. General Stanley McChrystal (U.S. Army, retired) with Collins T. Silver D. Team of teams. P.136–138.
57. Gorinov P., Mereniuk K. Military law in Ukraine: future prospects for development. *Futurity Economics&Law*. 2022. № 2(3). P. 18–27.
58. Harding J. Les principes fondamentaux du leadership inclusive. *Revue militaire Canadienne*. 2016. Vol. 16, № 4. P. 62–67.
59. Jeffery C. Skills Required for Future Senior Commanders. *2nd International Workshop and Symposium on the Human in Command: Peace*

Support Operations 2000 (HIC2000), Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands.

60. Jolicoeur P. Defense Education Enhancement Program in Ukraine: The Limits of NATO's Education Program. *Connections: The Quarterly Journal*. 2018. № 17 (3). P. 109–119.

61. Kolditz T. A. Why the Military Produces Great Leaders. URL: <http://blogs.hbr.org/2009/02/why-the-militaryproduces-grea/>

62. Military program. URL: <https://www.westpoint.edu/military-program>.

63. NATO Code of Conduct. URL: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-of-conduct.pdf>.

64. Tsekhmister Y. Education of the future: from post-war reconstruction to EU membership (Ukrainian case study). *Futurity Education*. 2022. №2(2). P. 42–52.

65. Tytova N., Mereniuk K. Digitalliteracy offuturereachersintherealitiesoflarge-scale military aggression (Ukrainian experience). *Futurity Education*. 2022. №2(3). P. 43–54.

66. Указ Президента України від 25 березня 2021 № 121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>.

ДОДАТКИ

**«Експрес-методика» вивчення
соціально-психологічного клімату в колективі**

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є вдосконалення психологічного клімату у Вашому колективі.

Для відповіді на запропоновані варіанти відповіді:

- уважно прочитайте варіанти відповіді;
- оберіть той, який найбільш відповідає Вашій думці;
- поставте знак «+» проти вибраної Вами відповіді.

1. Відзначте, будь-ласка, з яким із нижче наведених тверджень Ви найбільше згодні.

- а) більшість членів Вашого колективу – гарні, симпатичні люди;
- б) у нашому колективі є всякі люди;
- в) більшість членів нашого колективу – люди малоприємні.

2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якщо б члени Вашого колективу мешкали близько один від одного?

- а) ні, звичайно;
- б) скоріше ні, ніж так;
- в) не знаю, не замислювався над цим;
- г) скоріше так, ніж ні;
- д) так, звичайно.

3. Як Вам здається, чи могли би Ви дати достатньо повну характеристику:

- ділових якостей більшості членів колективу?
 - а) так;
 - б) мабуть, так;
 - в) не знаю, не замислювався над цим;
 - г) мабуть, ні;
 - д) ні;
- особистих якостей більшості членів колективу?

- а) так;
- б) мабуть, так;
- в) не знаю, не замислювався над цим;
- г) мабуть, ні;
- д) ні.

4. Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, який Вам дуже подобається, а цифра 9 – колектив, який Вам дуже не подобається. Як Ви оцінюєте Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Якщо б у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, то як б Ви до цього поставилися?

- а) це б мене цілком задовольнило;
- б) не знаю, не замислювався над цим;
- в) це мене б зовсім не задовольнило.

6. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким вони спілкуються з ділових питань?

- а) ні, не зміг би;
- б) не можу сказати, не замислювався над цим;
- в) так, міг би.

7. Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі?

На наведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій нетовариській атмосфері, а 9 – навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги тощо. Як Ви оціните Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Як Ви думаєте, після закінчення ВВНЗ чи прагнули би Ви зустрітися з членами Вашого колективу?

- а) так;
- б) мабуть, що так;
- в) не знаю, не замислювався над цим;
- г) мабуть, що ні;
- д) ні.

Тест Гауфа

Зараз Вам буде запропоновано відповісти на низку запитань, що стосуються деяких особливостей Вашої поведінки та характеру. Будьте відверті, довго не розмірковуйте щодо змісту запитань, давайте відповідь, яка першою прийде Вам на думку. Пам'ятайте, що немає «добрих» або «поганих» відповідей. Якщо Ви відповідаєте на запитання «Так», поставте у відповідну клітину реєстраційного бланку знак «+», якщо Ви вибрали відповідь «Ні», поставте знак «-». Уважно слідкуйте за тим, щоб номер запитання анкети і номер клітини реєстраційного бланка співпадали. Відповідати потрібно на всі запитання поспіль, нічого не пропускаючи.

1. Мені здається, що мене ніхто не розуміє.
2. Мені важко зосередитися на якомусь завданні або роботі.
3. Я вів невірний спосіб життя.
4. Я часто здійснюю вчинки, про які потім дуже жалкую (частіше або глибше, ніж інші).
5. Мені б хотілося бути членом декількох гуртків і товариств.
6. У мене мало впевненості у собі.
7. Нерозумно засуджувати людей, які намагаються взяти від життя все, що можуть.
8. Бувало, що під час обговорення деяких питань, особливо не замислюючись, я погоджувався з думкою інших.
9. Коли я знаходжусь в компанії, мені важко знайти потрібну для розмови тему.
10. У школі мені було важко говорити перед класом.
11. Зазвичай, перед тим, як щось сказати, я повинен зупинитися та подумати, навіть якщо мова йде про дрібниці.
12. Мені важче зосередитися, ніж іншим.
13. Іноді я намагаюся триматися подалі від тієї чи іншої людини, щоб не зробити або не сказати чогось такого, про що потім пожалкую.

14. Якщо б мені дали таку можливість, я міг би успішно керувати людьми.

15. Мої переконання та погляди непохитні.

16. Людиною, до якої в дитинстві я був прив'язаний більше над усе та яку обожнював, була жінка (мати, сестра, тітка або інша жінка).

Результати тестування за методикою Лірі (%)

Назва якості	Має	Не має	Хоче мати	Не хоче мати
Глузливість	32	68	47	53
Усе піддає сумніву	14	86	19	81
Реалістичний	62	38	87	23
Критично налаштований	42	58	49	51
Очікує захоплення собою	27	73	27	75
Подобається бути в центрі уваги	41	59	48	52
Стійкий	59	41	76	24
Суворий	36	64	43	67
Цілеспрямований	61	39	82	18
Полюбляє змагатися	74	26	84	16
Гордий	87	13	94	6
Самостійний	77	23	89	11
Діловитий, практичний	65	35	70	30
Уміє наполягти на своєму	67	33	83	17
Ініціативний	58	42	68	32
Уміє розпоряджатися	76	34	93	7
Іноді проявляє байдужість	32	68	12	88
Піклується про свою репутацію	71	39	85	15
Недовірливий	47	53	46	54
Підозрілий	4	96	2	98
Уразливий	19	81	11	89
Заздрісний	7	93	3	97
Скептичний	31	69	27	63
Хвалькуватий	3	97	9	91
Завжди чимось незадоволений	1	99	1	99

Негативіст	12	88	27	63
Нестриманий	34	66	2	98
Злопам'ятний	5	95	9	91
Цинічний	7	93	3	97
Дратівливий	29	71	5	95
Озлоблений	17	83	12	88
Ревнивий і дратівливий	11	89	8	92
Нав'язливий	21	79	2	98
Облесливий	3	97	6	94
Замкнений	29	71	5	95
Засмучується з дрібниць	17	83	12	88
Займається самобичуванням	11	89	8	92
Нитик	21	79	2	98
Поважає авторитет	3	97	6	94
Люб'язний до нудотності	27	63	2	98
Інертний	34	66	21	79
Легко змінює точку зору	13	87	16	84
Слабохарактерний	4	96	7	93
Схильний до наслідування	79	21	1	99
Залежний, несамотійний	3	97	79	21
Ухиляється від відповідальності	14	86	2	98
Любить, щоб ним опікувалися	18	82	9	91
Безвольний	28	72	26	74
Ввічливий, послужливий	17	83	3	97
Занадто дорожить думкою навколишніх	21	89	15	85
Поблажливий до навколишніх	42	58	57	43
Вдячний	68	32	74	26
Поблажливий до інших недоліків	41	59	58	42
Товариський	77	23	84	16

Любить піклуватися про інших	31	69	54	46
Уважний і тактовний	62	38	78	22
Чуйний	69	31	85	15
Прагне до співробітництва	73	27	78	22
Готовий першим прийти на допомогу	71	29	86	14
Прагне радувати інших	67	33	74	26
Доброзичливий	89	11	96	4

1. Кого б Ви обрали для виконання спільного важливого доручення?

2. На кого б Ви не змогли покластися у важкий час?

3. Кого б Ви запросили на свій день народження?

4. З ким би Ви не відправилися у навколосвітню подорож?

5. Кому б Ви довірили свої таємниці?

6. На кого б Ви не могли покластися?

1 2 3

«Оцінка ступеня сформованості якостей лідера»

Якщо ознаки проявляються рідко, нечітко виражені, ступінь розвитку є
слабким – 3 бали.

Військово-професійний критерій

[illegible]

Творчий критерій

[illegible]

