

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НЕ ТАЄМНО

Навчально-науковий інститут воєнної історії

Кафедра суспільних наук

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

майора

ГОРОБЦЯ Владислава Юрійовича

на тему: «Теорія і практика управління лідерським коучингом офіцерів
оперативного рівня у системі професійної військової освіти»

Керівник: доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри суспільних
наук навчально-наукового інституту воєнної історії ВІТЧЕНКО Андрій
Олександрович

«__» _____ 202__ року

(підпис)

До захисту допускається

Начальник кафедри: доктор психологічних наук, професор ХМІЛЯР Олег
Федорович

«__» _____ 202__ року

(підпис)

Київ-2024

ЗАВДАННЯ

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1.	Теоретичні основи розвитку лідерства в умовах неперервної професійної освіти.....
	8
1.1.	Філософські, загальнонаукові, психолого-педагогічні виміри військового лідерства.....
	8
1.2.	Узагальнення передового досвіду лідерської підготовки в умовах неперервної професійної освіти....
	23
1.3.	Діагностика лідерського потенціалу офіцерів.....
	31
Розділ 2.	Система управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.....
	37
2.1.	Обґрунтування системи управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.....
	37
2.2.	Планування лідерського коучингу.....
	44
2.3.	Особливості організації лідерського коучингу.....
	46
2.4.	Контроль якості лідерського коучингу.....
	59
Розділ 3.	Експериментально-дослідження навчання за системою управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.....
	62
3.1.	Програма експериментально-дослідного навчання.....
	62
3.2.	Хід експериментально-дослідного навчання.....
	64
3.3.	Результати експериментально-дослідного навчання.....
	72
Висновки	
	75
Список використаних джерел.....	78
Додатки	
	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Пріоритетними цілями реформування Збройних Сил України визначено «підвищення якості та інтенсивності підготовки військ (сил) [62], прискорену професіоналізацію, зміцнення кадрового потенціалу, «формування нового стилю військового лідерства та трансформацію професійної культури на основі євроатлантичних принципів» [63]. В умовах воєнної агресії Російської Федерації проти України особливо важливого значення набуває інтенсифікація практичної підготовки майбутніх офіцерів-лідерів у системі військової професійної освіти. Останнє зумовлює актуальність обраної теми магістерського дослідження, її теоретичне і практичне значення для подальшого удосконалення лідерської підготовки офіцерів у системі військової професійної освіти.

Об'єкт магістерської роботи – практична підготовка офіцера-лідера в умовах неперервної військової професійної освіти.

Предмет магістерської роботи – система управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.

Мета магістерської роботи – обґрунтувати, розробити, експериментально перевірити теоретичну модель управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня. Для реалізації сформульованої мети вирішували такі завдання:

- 1) вивчити теоретичні основи лідерського коучингу;
- 2) узагальнити передовий досвід організації лідерського коучингу у системі неперервної професійної освіти;
- 3) розробити, експериментально перевірити теоретичну модель управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня;
- 4) визначити психолого-педагогічні умови ефективного застосування пропонованої моделі у системі неперервної професійної військової освіти офіцерів-лідерів.

Методи дослідження: *теоретичні* (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, моделювання, абстрагування) – для вивчення діахронічних і синхронічних аспектів порушеного наукового питання, висвітлення інноваційних підходів до його вирішення; *емпіричні* методи (анкетування, бесіда, спостереження, тестування, педагогічний експеримент) – для накопичення необхідних емпіричних фактів, перевірки теоретичних положень; *статистичний* метод критерію F – кутового перетворення Фішера – для опрацювання отриманих експериментальних показників і з'ясування достовірності досягнутих результатів.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає в тому, що вперше обґрунтовано та розроблено теоретичну модель управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.

Теоретичне і практичне значення магістерського дослідження визначається його спрямуванням на розкриття наукових підходів до організації інтенсивного тренування офіцерів у процесі їх лідерської підготовки, відпрацюванням технологічного інструментарію для розвитку відповідних лідерських умінь і навичок.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати магістерського дослідження висвітлювалися під час виступів на 2 науково-практичних конференціях (Всеукраїнській науково-практичній конференції «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах», м. Київ, НУОУ, 1 грудня 2022 р.; Всеукраїнській науково-практичній конференції «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах», м. Київ, 23 листопада 2023 р.) і 1 науково-практичному семінарі (Всеукраїнський науково-практичний семінар «Сучасна освіта і професійна підготовка воїнів: традиції, інновації та перспективи розвитку», м. Одеса, Військова академія, 25 квітня 2024 р.), у 3 публікаціях:

1. Горобець В. Вимоги та підготовка офіцера-лідера. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : збірник матеріалів наук.-практ. конф. (1 грудня 2022 р.). Київ : НУОУ, 2022. С. 251.
2. Горобець В. Проблемні питання підготовки офіцера-лідера в системі вищої військової освіти. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : збірник матеріалів наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 листопада 2023 р.). Київ : НУОУ, 2023. С. 214.
3. Горобець В. Підвищення якості практичної підготовки офіцерів із використанням технології лідерського коучингу. *Сучасна освіта і професійна підготовка воїнів: традиції, інновації та перспективи розвитку* : збірник тез доповідей учасників наук.-практ. семінару (25 квітня 2024 року) ; за заг. ред. Т. Остапчука, С. Майданюка, М. Паскалової. Одеса: Військова академія, 2024. С. 52.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи викладено на 76 сторінках, загальний обсяг роботи становить 98 сторінок. Ілюстративний матеріал подано у 8 таблицях і на 6 рисунках. Бібліографія містить 92 найменувань.

У **вступі** визначено актуальність обраної теми, об'єкт і предмет, мету і завдання, наукову новизну, теоретичне і практичне значення, наведено інформацію про апробацію набутих результатів, стисло схарактеризовано структуру магістерського дослідження.

Перший розділ присвячено висвітленню теоретичних основ розвитку лідерства в умовах неперервної професійної освіти. У цій структурній частині кваліфікаційної роботи проаналізовано філософські, загальнонаукові, психолого-педагогічні основи військового лідерства; презентовано узагальнений передовий досвід лідерської підготовки в умовах неперервної

професійної освіти; з'ясовано діагностичні підходи до вимірювання лідерського потенціалу офіцерів.

У **другому розділі** обґрунтовано авторську систему управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня, визначено алгоритм планування і практичної реалізації технології лідерського коучингу, контролю якості інтенсивного лідерського тренування.

У **третьому розділі** висвітлено хід і результати експериментально-дослідного навчання за розробленою авторською моделлю управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.

У **висновках** сформульовано основні результати проведеного дослідження, наведено рекомендації щодо їх практичної реалізації у процесі професійної підготовки офіцерів оперативного рівня.

У **списку використаних джерел** наведено перелік наукових джерел, які було використано під час дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

1.1. Філософські, загальнонаукові, психолого-педагогічні виміри військового лідерства

Дослідження лідерства є давнім і має історію, що нараховує багато століть. Впродовж різних етапів розвитку людського суспільства, лідерство, особливо як соціальний феномен, було предметом різноманітного розуміння та трактування. Однак, ключовою метою всіх наукових підходів до вивчення лідерства є спроба розкрити його багатогранність та визначити основні особливості, що формують цей складний феномен.

У кінці 19-го та на початку 20-го століття в наукових колах обговорювались численні теорії лідерства. Аналізуючи еволюцію сучасного розуміння лідерства, Р. Дафт виділяє сім ключових етапів у розвитку теоретичних підходів до лідерства: теорія великої людини; теорія особистісних якостей; поведінкові теорії; ситуаційні теорії; теорії впливу; теорії взаємодій; сучасні теорії лідерства [71, с. 35–36]. Варто розглянути ключові аспекти та досягнення в кожній з цих теорій лідерства.

Теорія рис, що відноситься до особистісних теорій лідерства, фокусується на ідентифікації певного набору психологічних характеристик, які є необхідними для лідера. Згідно цієї теорії, лідерство є можливим лише для осіб, що володіють певними особистісними рисами або комплексом психологічних рис. М. Вебер акцентує на таких важливих якостях лідера, як сильне бажання до досягнення цілей, здатність до самовіддачі, відчуття відповідальності та уміння об'єктивно оцінювати реальні ситуації. Окремо М. Вебер розробляє концепцію «харизматичного лідера», розглядаючи його в контексті «...рис особистості, яка вважається незвичною, завдяки тому вона й

оцінюється, як наділена надприродними, надлюдськими чи, у крайньому випадку, специфічно особливими силами і здатностями, які невластиві для інших людей» [20].

Прихильники «теорії рис» зосереджуються на тому, що лідерство визначається наявністю в особи специфічного набору якостей та рис характеру, які сприяють здатності впливати на поведінку інших людей. Ці риси охоплюють як психологічні, так і фізіологічні аспекти, створюючи основу для міцного лідерства. До провідних лідерських рис зараховують рішучість, стійкість, впевненість у собі, здатність до критичного мислення і стратегічного планування. Ці якості дозволяють лідеру приймати складні рішення, розв'язувати проблеми та спрямовувати дії колективу на досягнення спільної мети. Фізіологічні риси вбирають у себе енергійність, витривалість та здатність підтримувати високий рівень активності протягом тривалого часу. Ці якості важливі для підтримки лідерства в умовах значного стресового навантаження та невизначеності.

Важливим аспектом «теорії рис» є взаємодія лідера з підлеглими та послідовниками. Лідер з вище визначеними рисами характеру здатний формувати глибокі зв'язки, мотивувати та надихати інших, що веде до створення ефективної та згуртованої команди. Здатність лідера встановлювати та підтримувати ці зв'язки є запорукою досягнення успіху та впливу на колектив. Таким чином, «теорія рис» виокремлює особливості особистості, які є необхідними для формування лідерських здібностей і стосунків, керування людьми та їх спрямування на досягнення визначеної мети.

Поведінкова теорія, також відома як концепція людських стосунків, визначає ефективність управління через аналіз поведінки лідера щодо його послідовників. Ключовим внеском представників цієї теорії (К. Левін [77], Р. Лайкерт [78], Р. Блейк і Дж. Моутон [70], Д. Мак-Грегор [80], У. Бенніс [69] та ін.) стало дослідження особливостей поведінки лідера в певних умовах.

«Біхевіористична теорія лідерства», обґрунтована та розроблена у працях Д. Роттера, Б. Скіннера, Е. Толмена, Е. Торндайка, Дж. Уотсона, ґрунтується на ідеї, що лідерами стають, а не народжуються. Основний акцент в цій теорії було зроблено на поведінку лідерів, а не на їхні особисті якості чи внутрішній стан. Згідно з біхевіористичною теорією, лідерство слід вивчати через процеси навчання та спостереження, де індивіди можуть формувати та розвивати необхідні риси лідерства [43].

Значний внесок у подальше розроблення теорії лідерства належить таким науковцям, як Р. Лайкерт, Р. Блейк і Дж. Моутон. Вони зосередилися на всебічному дослідженні поведінці лідера, розглядали лідерство як цілеспрямований процес, підпорядкований налагодженню ефективної співпраці з людьми в колективі, удосконаленню власних практик поведінки та досягненню цілей організації з мінімальними втратами. Блейк і Моутон у своїх дослідженнях виділили два основні підходи до лідерства: один, де лідер впливає на ситуацію, та інший, де лідер адаптує ситуацію до здорових принципів поведінки, які впливають з поведінкових наук. Вони запропонували використання «управлінської решітки» [70], яка в той час викликала дискусії щодо існування «найкращого» стилю лідерства.

На підставі теоретичних узагальнень та експериментальних досліджень лідерства автори «управлінської решітки» (рис. 1.1.1) не тільки відкинули ідею про природженість лідерських рис, але й дійшли важливого висновку про можливість навчання компетентному лідерству. Цей висновок має особливе значення для нашого дослідження, оскільки він актуалізує важливість розвитку лідерської компетентності у професійній військовій освіті, відкриває нові перспективи у військовій дидактиці. Зокрема, це стосується пошуку дидактичних засад для розвитку лідерської компетентності офіцерів, що є ключовим для формування майбутніх військових лідерів.

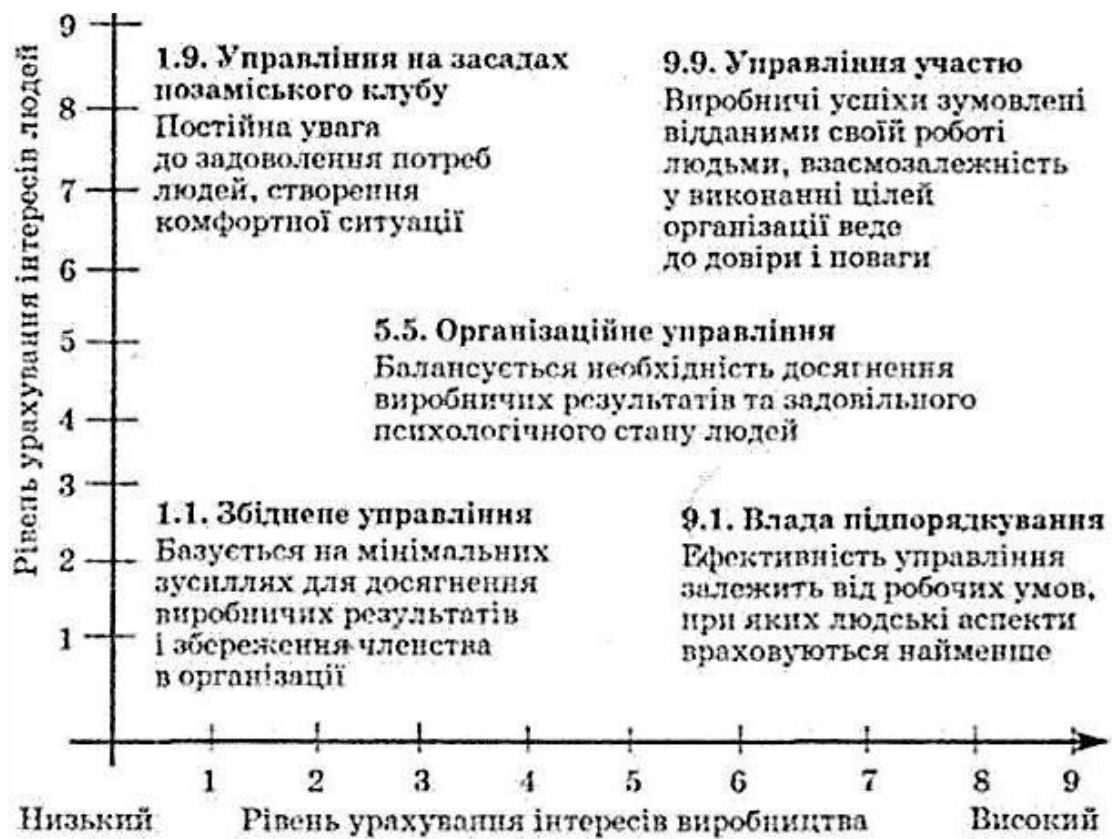


Рис. 1.1.1. Модель «управлінської решітки» Р. Лайкерта, Р. Блейка, Дж. Моутона

Поведінка лідера повинна відповідати рівню зрілості групи, якою він керує. П. Херсі та К. Бланшар виокремлюють чотири стилі керівництва, які вони умовно назвали «давати вказівки», «продавати», «брати участь» і «делегувати». Кожен з цих стилів відповідає різному рівню готовності та здатності групи до самостійності та відповідальності, і керівник повинен гнучко переходити між стилями в залежності від ситуації та потреб підлеглих [75].

Перший стиль керівництва сфокусований переважно на виконанні завдань із мінімальним акцентом на людських стосунках. Він найбільш ефективний для підлеглих з низьким рівнем зрілості.

Другий стиль, відомий як «продавати», збалансовано спрямований на досягнення завдань та на розвиток стосунків, що робить його ідеальним для ситуацій, коли підлеглі ініціативні, але ще не мають достатнього досвіду та

знань для повної самостійності. У таких випадках керівник зосереджується на чітких інструкціях, але також підтримує прагнення підлеглих до професійного розвитку і зрілості.

Третій стиль керівництва застосовується в ситуаціях, де підлегли мають здатність самостійно вирішувати завдання, проте відчують недостатній рівень особистої відповідальності. В таких умовах основне завдання керівника полягає у залученні підлеглих до активної участі в прийнятті рішень і їх реалізації. Відповідно, поведінка керівника має бути зорієнтована переважно на стимулювання відповідальності, а меншою мірою — на деталізацію завдань. Керівнику важливо розробити ефективну програму для підвищення мотивації підлеглих, що включає як матеріальне, так і моральне стимулювання, з метою покращення їхнього відчуття відповідальності та залучення до виконання поставлених завдань.

Четвертий стиль керівництва, відомий як «делегування», є ефективним за умови високого рівня зрілості підлеглих. Підлегли мають достатній рівень професійних знань, досвіду успішної діяльності, і для них самостійне вирішення завдань є особливо мотивуючим. Вони прагнуть взяти на себе відповідальність і мають здатність до цього. Делегування влади від керівника до підлеглих означає, що він дозволяє їм діяти самостійно, без непотрібного контролю чи детальних вказівок, залишаючи за собою лише функцію загальної координації дій. Цей стиль характеризується низьким ступенем зосередження як на завданнях, так і на людських стосунках [75].

Отже, дослідження ефективності лідерства вимагає особливої уваги до побудови міжособистісних стосунків у колективі, пристосування лідерського стилю до конкретних умов. Модель життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара (рис. 1.1.2) ілюструє залежність ефективної управлінської діяльності від характеру міжособистісних стосунків та їх спрямування на досягнення спільного успіху в реалізації професійних завдань.

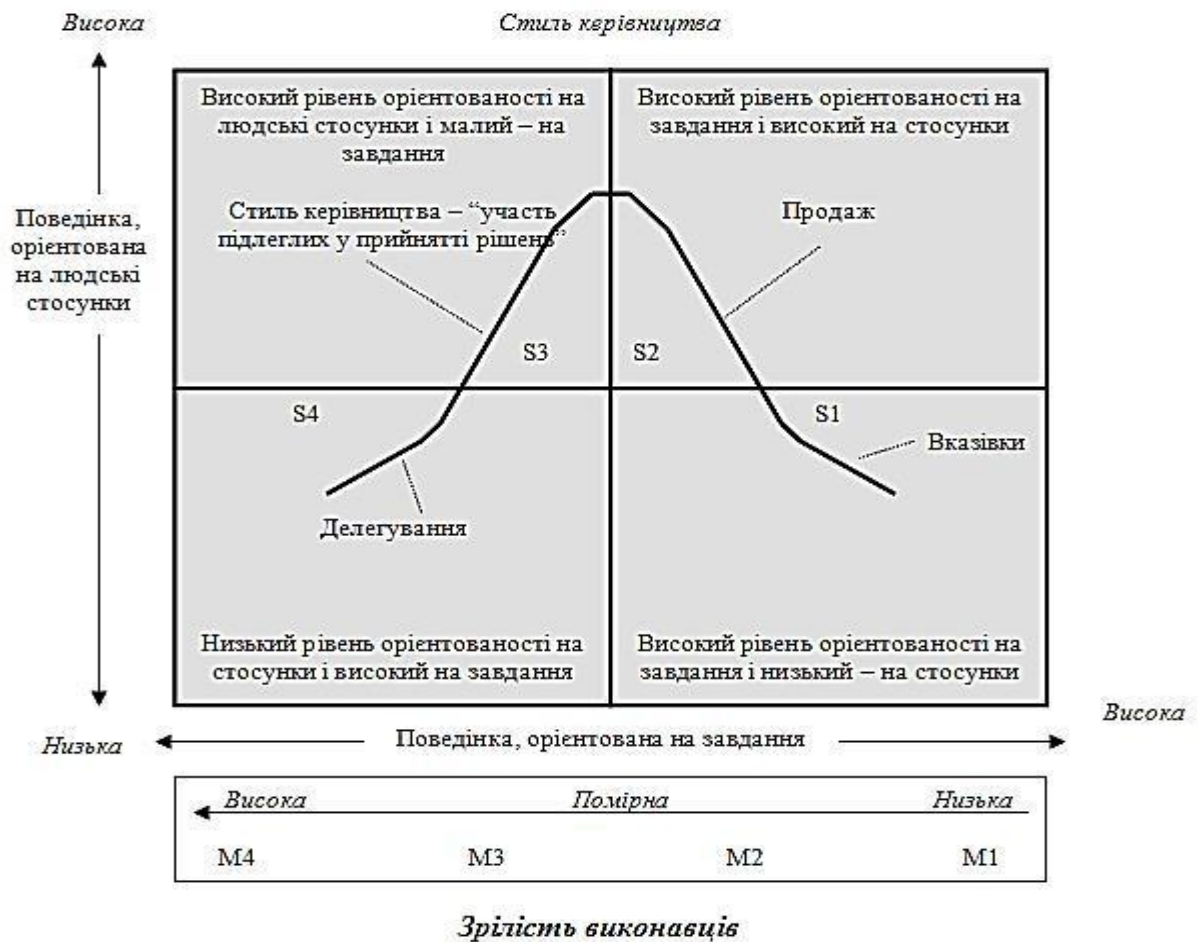


Рис. 1.1.2. Ситуаційна модель керівництва П. Херсі і К. Бланшара

«Теорія послідовників» включає елементи «трансакційного лідерства» та «трансформаційного лідерства», з наголосом на взаємодію між лідерами та їхніми послідовниками. Цю теорію підтримують такі вчені, як Б. Басс [67], У. Бенніс [69], В. Врум [89], Д. Мак-Грегор [80], Г. Юкл [92] та інші. Теорія зосереджена на стосунках, які базуються на зовнішній мотивації, досягненні взаємовигідних стосунків на основі обміну. У цих відносинах лідер пропонує ресурси або винагороди в обмін на визнання послідовниками своєї влади. Основна увага лідера при цьому приділяється поточній діяльності та виконанню традиційних функцій керівника.

Концепцію трансакційного лідерства вперше представив Д. Мак-Грегор у своїх дослідженнях політичних лідерів. За теорією Мак-Грегора, трансакційне лідерство проявляється в тому, що лідери та їхні послідовники підштовхують один одного до підвищення моральних стандартів та

мотивації. Завдяки своєму проникливому розумінню та харизматичності такі лідери мотивують своїх послідовників змінювати свої очікування, перспективи і мотивацію, щоб колективно працювати на досягнення спільних цілей [80].

У подальшому Б. Басс значно збагатив учення Д. Мак-Грегора, розробивши теорію трансформаційного лідерства, яка сьогодні відома під його ім'ям [67]. Відповідно до теорії Басса, трансформаційний лідер визначається через його здатність значно впливати на своїх послідовників. Такі лідери стимулюють інших до особистого розвитку, вдосконалення команди та розширення спільного бачення. Б. Басс у своїх працях виділяє харизму та трансформаційне лідерство як відмінні один від одного аспекти, хоча багато авторів їх об'єднують. Трансформаційний лідер повинен бути для своїх послідовників прикладом для наслідування, оскільки коли люди, які йдуть за лідером, поважають і довіряють йому, вони схильні адаптувати його стиль мислення, прийняти його ідеали та цінності [67].

Трансформаційне лідерство базується на внутрішній мотивації, зосереджуючись не стільки на похвалі та відданості послідовників, скільки на їхній справжній прихильності до ідей лідера. Лідери цього типу характеризуються активністю і творчим підходом, володіють здатністю мислити масштабно й образно. Основним їх прагненням є здійснення суттєвих змін, інтеграція цих змін у візію майбутнього розвитку організації, її стратегічні плани, культуру та виробничі процеси [39; 54].

Процес трансформаційного лідерства, як його презентували Н. Тічі і М. Девані, включає три основні етапи:

1. Усвідомлення потреби в зміні. Лідер повинен забезпечити, щоб усі члени організації відчували необхідність та невідкладність змін. Це вимагає від лідера здатності показати та обґрунтувати потенційні ризики та виклики, які можуть виникнути, якщо залишитися при старому.

2. Створення нового бачення. На цьому етапі лідер формує та представляє чітке нове бачення, що вказує напрямок для змін та інновацій в

організації. Це бачення має інспірувати та мотивувати членів організації до активної участі у процесі змін.

3. Інституалізація змін. Фінальний етап полягає у закріпленні змін у структурі та культурі організації, щоб нові підходи та практики стали нормою. Лідер має гарантувати, що зміни прийняті та ефективно інтегровані на всіх рівнях організації.

Основне завдання лідера в цьому процесі полягає в тому, щоб викликати в підлеглих усвідомлену потребу у змінах і забезпечити серйозне ставлення до можливих загроз [67].

За У. БЕННІСОМ та Б. НАНУСОМ, кінцева мета трансформаційного лідерства полягає у делегуванні повноважень своїм співробітникам і підтримці такої корпоративної культури, яка дозволяє працівникам відчувати значущість своєї роботи [59]. Ці автори особливо акцентують на важливій спільній рисі лідерів – їх здатності розглядати невдачі як цінний досвід для навчання. Такий стиль керівництва, який вони описують, названо трансформаційним через його здатність передавати владу іншим, дозволяючи їм реалізувати цілі в дійсність. Трансформаційне лідерство мотивує через викликання ідентифікації з лідером і його ідеями, приваблюючи людей своєю візією, а не простим наказом чи примушенням.

Трансформаційний лідер є таким керівником, який виявляє глибоку турботу про кожного члена своєї команди, активно сприяє їхньому інтелектуальному зростанню та володіє вираженою харизмою. Під його управлінням працівники мотивовані підпорядковувати особисті інтереси загальним цілям організації, відчуючи при цьому сильний і винятковий вплив лідера. Такі керівники приділяють значну увагу потребам своїх підлеглих, підвищують їх обізнаність щодо викликів, з якими стикається організація, та стимулюють їх дивитися на звичайні речі під новим кутом; вони ефективно мотивують своїх працівників до додаткових зусиль для досягнення спільних цілей [39]. Хоча трансформаційні лідери мають схожості з харизматичними лідерами, вони вирізняються здатністю до

інновацій та впровадження змін. Цей тип керівництва перевищує просту наявність харизми у лідера, оскільки трансформаційні лідери надихають своїх послідовників вірити не тільки в лідера, але й у власні можливості, уявляти собі та прагнути до кращого майбутнього для організації. В результаті їхнього впливу досягається значне вдосконалення місії, стратегії, структур і культури організації, а також створюються умови для впровадження інновацій.

Р. Кайзер та С. Крейг зосередили свої дослідження на вивченні впливу організаційного рівня на кореляцію між поведінкою керівництва та загальною ефективністю їх роботи. Вони з'ясували, що поведінкові фактори, які сприяють ефективності на одному рівні управління, можуть мати протилежний ефект на іншому. Наприклад, вони виявили, що підтримувальне лідерство, яке може бути корисним для менеджерів середнього рівня, насправді є перешкодою для ефективності керівників нижчого рівня та має мало значення для керівників вищого рівня. З іншого боку, здатність лідера розширювати можливості підлеглих виявилася не особливо важливою для керівників нижчого рівня, але мала негативний вплив на середній рівень і позитивний — на вищий рівень керівництва [69].

На початку ХХІ століття сучасні теорії лідерства зосереджують значну увагу на аналізі умов, які сприяють змінам, а також на лідерах, які сприяють саморозвитку організацій. Серед провідних дослідників цього напрямку виділяються Д. Гоулман, Р. Бояцис [73], Ф. Фідлера [72], П. Херші, К. Бланшард [75].

Орієнтовані на завдання лідери показують високу ефективність в умовах екстремально високого або низького рівня контролю. У ситуаціях з високим рівнем контролю такі лідери зосереджені виключно на досягненні завдань, що призводить до найкращих результатів. При низькому рівні контролю вони ефективно впорядковують ситуацію, вносячи організацію в хаотичне середовище. Проте, в ситуаціях із середнім рівнем контролю на перший план виходять лідери, орієнтовані на взаємовідносини. Вони

перетворюють робочий колектив у креативну команду, де члени не просто виконують свої обов'язки, а є сповнені творчого пориву.

Такі лідери виступають не лише як учасники команди, але й займають у ній особливе місце. Вони ініціюють ідеї, вдосконалюють свої концепції через спілкування з підлеглими та відкриті до ідей інших членів команди, підтримуючи їх реалізацію. Основна їх роль полягає не в прийнятті рішень, а в допомозі колегам у визначенні проблем, що потребують рішення, і в формуванні спільних цілей та задач. Таким чином, лідер змінює функцію контролю за роботою на координацію дій команди.

Лідер у військовому контексті зосереджує увагу на вирішенні складних завдань, які включають злагодження різноманітних, іноді протилежних інтересів серед військовослужбовців та забезпеченні необхідних ресурсів для розв'язання проблем. В таких умовах критично важливими є знання та інтелектуальний потенціал офіцера-лідера, адже саме вони дозволяють ефективно виявляти та адресувати проблеми до того, як вони стануть критичними для інших членів команди.

Лідер набуває особливої важливості, коли група потрапляє у складні ситуації, які вимагають координованих дій. Здатність лідера організувати групу, забезпечити чітке розуміння кроків, необхідних для досягнення мети, мотивувати послідовників до вирішення завдань та контролювати результати спільної діяльності, стає ключовою. Командир підрозділу, хоч і має схожі функції з лідером, отримує свої повноваження з моменту призначення на посаду і має владу, що гарантована посадовими інструкціями та обов'язками згідно із Статутами Збройних Сил України.

Таким чином, як лідер, так і командир підрозділу виконують роль в організації та керуванні групою, але основа їхньої влади та правомірність її застосування відрізняються: лідерство часто базується на особистих якостях і визнанні команди, тоді як командування засноване на офіційному призначенні та формальних нормах.

Лідерство у військовій сфері є універсальним феноменом, що проявляється у повсякденній діяльності, бойових умовах, навчаннях, та змаганнях. Офіцери стикаються з високими вимогами до лідерства через складність завдань та змінні умови виконання. Сучасні загрози та специфічні методи ведення війни вимагають від офіцерів не тільки високого професіоналізму, але й здатності до прийняття складних рішень. Ефективне управління військовими підрозділами потребує від офіцерів постійного професійного розвитку та самовдосконалення, включаючи інноваційні підходи у військовій освіті та перегляд традиційних методів навчання.

О. Бойко підкреслює важливість індивідуалізації в підготовці майбутніх офіцерів, звертаючи увагу на педагогічну роботу з невеликими групами курсантів і на творчий підхід до вирішення індивідуальних лідерських завдань. Він акцентує на значенні науково-дослідної та творчої діяльності курсантів, особливо при розв'язанні проблемних лідерських ситуацій у навчальному процесі вищих військових навчальних закладів, використовуючи методики, що сприяють розвитку лідерської компетентності. За його словами, застосування передових підходів, таких як суб'єктно-діяльнісний та компетентнісний підходи, у підготовці майбутніх військових фахівців може істотно покращити як управлінські, так і лідерські навички офіцерів Збройних сил України [6].

Г. Грант у своїх дослідженнях критично оцінив «радянський стиль» управління у Збройних силах України, який характеризується директивним підходом «роби так, як я кажу». Він підкреслив, що для сучасних лідерів військового управління важливо відійти від такого стилю на користь підходу, заснованого на рівності, довірі та делегуванні повноважень. Це висвітлено у публікації «Лідерство в армії – нова парадигма в Україні», де наголошується на необхідності переосмислення й адаптації лідерських стилів до сучасних вимог управління та міжособистісних відносин у війську [34].

У статті С. Антоненка і Ю. Пунди наголошується на тому, що сучасне військове лідерство має бути спрямоване на формування вмінь, які

дозволяють лідерам не тільки розробляти, але й швидко імплементувати стратегії в реальних бойових умовах. Це передбачає також зміну культури у військових організаціях, де молодші командири отримують більше можливостей для прояву ініціативи та лідерства [51].

Дослідники по різному розглядали лідерство: і з погляду його особистісних детермінант і ситуаційних компонентів, і в плані виявлених типів лідерів та стилів лідерства. Проблематикою лідерства займалися такі психологи, як Г. Андреева, І. Волков, Е. Ганцева, В. Гончаров, Д. Гвішіані, Ю. Замошкін, Я. Коломінський, Е. Кузьмін, В. Осьодло, Б. Паригін, А. Петровський, І. Полонський, А. Сороковий, В. Татенко, О. Хміляр та інші. Окремі питання лідерства порушували у своїх працях О. Василькова, Л. Карамушка, А. Мілош, С. Походенко та інші.

Недарма проблема лідерства є однією з найбільш обговорюваних та суперечливих у соціальних науках і зокрема у психології, педагогіці та військовій практиці. Науковці намагаються зрозуміти, теоретично осмислити та практично визначити. Що дозволяє окремим людям відрізнитись з-поміж усіх та ставати лідерами. Чисельність поглядів на природу лідерства породила і низку теорій щодо цього феномену.

Предметом наукового аналізу лідерство стало наприкінці XIX – початку XX століття. Ранні його дослідження мали описовий характер і ґрунтувалися на вивченні людей, які вже були відомими лідерами, або міфологічних героїв. Ці напрями досліджень відомі в науковій літературі як теорія «великої людини» (термін вперше використав Т. Карлайл) і теорія героїв. Їхніх прихильників цікавили ті риси героїв, які, передаючись у спадок, сприяють захопленню ними нас. Гендерний аспект лідерства в них не піднімався взагалі, оскільки вважалося, що героєм може бути лише людина чоловічої статі, перш за все воїн, що перемагає у битвах. Звідси й розповіді про наявність у героя майже неабиякої сили, відваги, що допомагає врятувати суспільство. Теорії героїв належить і теза про те, що лідерство (або керівництво) залежить від походження і пов'язано з переважно

аристократичним генезисом героїв, оскільки особи з нижчих класів мали обмежений доступ до влади [3-5; 7;9]. Цінність цього напрямку полягає в актуалізації потреби вивчення феномену лідерства та зацікавленість особистістю самого лідера.

Зокрема, Е. Богардус детермінантами виділення лідера в групі називав насамперед проблеми, які вона має вирішувати.

В. Гоккінг припускав, що лідер отримує повноваження в групі лише тоді, коли група бажає дотримуватися висунутої ним програми. У зв'язку з цим Х. Персонал висунув дві гіпотези:

1. Якості лідера, як і самого лідера, визначає ситуація;
2. Якості індивіда, що характеризується ситуацією як лідерські, є результатом попередніх лідерських ситуацій.

Дж. Гемфілл дотримувався схожих положень:

1. Кожний ситуаційний контекст потребує відповідного набору особистісних якостей від лідера;
2. Лідерські якості, ефективні в одній ситуації, можуть виявитись непотрібними або просто нейтральними в іншій.

Відповідно до ситуаційної теорії, не існує оптимального психологічного типу лідера; натомість його дії залежать від характерних особливостей ситуації в якій він функціонує. Науковці дійшли висновку, що до ефективного результату лідерства приводить постійний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов та вибір ідеальної управлінської рамки. Цей підхід значно розширив погляди на вивчення феномену лідерства, однак також залишив нез'ясованими низку питань, зокрема, наскільки сам лідер має вплив на розгортання ситуації, наскільки його якості визначають ефективність та результативність діяльності тощо. Водночас поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва, або стилів поведінки лідера, що стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складностей феномену лідерства [7;9; 30].

К. Левін є основоположником розподілу лідерів та керівників за трьома стилями: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Авторитарний (директивний) стиль формує лідера-керівника, який сам виробляє, координує та контролює діяльність групи. Цей стиль підсилює фрустрацію і цим сприяє виникненню неформальних груп.

Характерна риса демократичного стилю керівництва, який ще називають колегіальним або товариським, - активна взаємодія керівника та підлеглих у групі. Цей стиль підсилює сприяє взаєморозумінню, взаємоповазі, полегшує прийняття рішень, однак важче реалізується через необхідність розподілення відповідальності.

Ліберальний стиль (потурання) характеризується тим, що функція управління повністю передається членам групи, яка стає ніби «групою без керівника». Лідер існує, але його позиція непомітна. Така група живе дуже динамічно, але витрачає багато сил на свою організацію.

Учений у своїх роботах рекомендував саме демократичний стиль як найефективніший. За умов високої необхідності організованості та централізації часто вдаються до авторитарного стилю лідерства. При низькій соціальній цінності чинників, які зумовлюють стосунки між членами групи, можливий ліберальний стиль лідерства.

Стиль лідерства – передумова та наслідок рівня групового розвитку. Він залежить також від змісту спільної діяльності, яка лежить в основі міжособистісних стосунків у групі. Для груп вищого рівня розвитку типовий демократичний стиль, який передбачає відповідальність лідера перед колективом, свідоме підкорення йому, ініціативність колективу. [3-5; 7;9].

Кожен зі стилів лідерства, як зазначає Г. Андрєєва, має дві характеристики – формальну, до якої належать прийоми та способи впливу, і змістовну, яка визначає рішення, пропоновані групі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристики стилів лідерства

Стиль лідерства	Характеристика стилю лідерства	
	формальна	змістовна
Авторитарний стиль	Ділові, короткі розпорядження; заборони без поблажливості, з погрозами; чітке мовлення, непривітний тон; похвала й осуд суб'єктивні; емоції ігноруються; позиція лідера – поза групою.	Справи в групі планують заздалегідь у повному обсязі; визначають лише безпосередні цілі, подальші невідомі; слово лідера є вирішальним.
Демократичний стиль	Інструкції у формі пропозицій; товариський тон; похвала й осуд з порадами; розпорядження та заборони з дискусіями; позиція лідера – усередині групи.	Заходи планують не заздалегідь, а в групі; за реалізацію пропозицій відповідають усі; усі напрямки роботи не лише називають, але й обговорюють
Ліберальний стиль	Відсутність похвали, осуду; жодного співробітництва; позиція лідера – непомітно осторонь від групи.	Справи в групі йдуть самі по собі; лідер не дає вказівок; робота складається з окремих інтересів учасників групи.

Коуч як професія виникає на межі XX і XXI століть, ставши важливим інструментом в бізнесі, освіті, спорті та особистому розвитку. За даними Міжнародної Федерації Коучингу (ICF), на сьогоднішній день існує понад 40 тисяч сертифікованих коучів, які допомагають налагодити інтенсивну практичну підготовку дорослих учнів з урахуванням їхніх досягнень (досвід, здобутки) і потреб.

Лідерський коучинг зосереджений на розвитку лідерських навичок та компетенцій, що є критично важливими для успіху в сучасному світі. Цей напрямок коучингу допомагає лідерам розвивати такі здібності як ефективно прийняття рішень, стратегічне мислення, управління змінами, комунікація і мотивація команд. Лідерський коучинг не тільки спрямований на розкриття потенціалу окремих осіб, але й забезпечує зростання цілого колективу.

Ключова фігура у розвитку сучасного коучингу — У. Тімоті Голві, який започаткував концепцію "Внутрішньої гри". Ця методика була спочатку застосована в тенісі та згодом адаптована для бізнесу. Голві вважав, що основні перешкоди на шляху до успіху лежать не стільки в зовнішніх обставинах, скільки в самій людині. Він навчав своїх клієнтів виявляти та усувати внутрішні бар'єри, що заважають досягненню їхніх цілей, і зосереджуватися на потенціалі особистості.

Лідерський коучинг залучає такі інструменти, як цілепокладання, самоаналіз, управління ресурсами та стресом, вчить бути гнучкими в управлінні змінами та покращує навички міжособистісної взаємодії. Лідери, які користуються послугами коучів, навчаються краще розуміти свої емоції, мотиви і поведінку, що дозволяє їм більш ефективно керувати своїми командами і вести організації до успіху.

В результаті, лідерський коучинг став незамінним інструментом в корпоративному світі, який допомагає формувати високоефективних лідерів, здатних до інновацій та адаптації в швидко змінних умовах сучасного ринкового середовища [48].

1.2. Узагальнення передового досвіду лідерської підготовки в умовах неперервної професійної освіти

Інноваційний досвід організації лідерського коучингу накопичено у провідних вітчизняних і зарубіжних вишах, реалізовано в різноманітних освітніх програмах і проектах. Зокрема у Львівській бізнес-школі Українського католицького університету (УКУ) спільно з Центром лідерства УКУ та за участі Інституту лідерства імені Ігоря Ігнатовича (Ivey business school, Western University of Ontario, Canada) було розроблено програму «Вдале лідерство під час нової ери» («Leading organisations in a new era»), присвячену розкриттю найактуальніших питань діяльності керівників

найвищої ланки управління: «від ролі лідера як ментора та коуча, – до того, як працювати із втомленими та роздратованими пандемією людьми; від вдалої комунікації із стейкхолдерами під час пандемії – до відновлення довіри після організаційної кризи та визначення ключових лідерських індикаторів» [89]. Ця програма має доволі обмежений бюджет часу (три дні), хоча її зміст становлять доволі складні управлінські проблеми (відображені у 6-ти блоках), розв’язання яких потребує значних часових ресурсів і інтегрованих технологічних рішень:

1. Характер лідера. Модель 11-ти чеснот:
 - У чому важливість вдалого лідерства? Чому важливий характер лідера і як йому правильно слідувати?
 - Як організаційна культура пов’язана з характером лідера?
 - Які системні інструменти роботи з характером та організаційною культурою зараз найактуальніші?
2. Кризове управління та комунікації:
 - У чому успіх комунікації із стейкхолдерами під час кризи?
 - Які найкращі практики кризового управління варто застосовувати лідеру щодня?
 - Як відновити довіру до лідера, якщо її втрачено?
 - Яка роль глибинного особистого лідерства у кризу?
3. Розвиток лідерства, менторство та коучинг:
 - Кар’єрне падіння (careerderailment) працівників з високим потенціалом: причини виникнення та вплив на це.
 - Яка роль лідера в управлінні талантами?
 - Як правильно забезпечити відверту та ефективну розмову лідера та працівника компанії?
 - Чому коучинг і менторство трапляються не завжди? І як побачити їх під правильним кутом?
 - Як управляти своєю лідерською кар’єрою?

4. COVID-19 та психічне здоров'я в організаціях. Як уникати втрат через низький рівень здоров'я працівників?
 - Культура психологічної стабільності: алгоритми створення та імплементація.
 - Як підвищити стресостійкість у команді і запобігти появі емоційних проблем?
 - Як знання про механізми виникнення психологічних труднощів (виснаженості, нав'язливості, пригніченості та тривожності) може допомогти лідерам створювати контекст ментального здоров'я у працівників?
 - Покращення психічного здоров'я працівників: імплементація релаксаційних, дихальних та фізичних вправ.
5. Як бути лідером з цінностями та переконаннями? Управління організаційною культурою:
 - Що впливає на залученість працівників?
 - У чому секрет мотивації працівників?
 - Чому залученість працівників є важливою для будь-якої організації?
6. Як бути лідером у VUCA-середовищі? Лідерство та відданість:
 - Як вчасно сканувати середовище на предмет невизначеності?
 - Відданість лідера: чому це важливо?
 - Що таке ключові лідерські індикатори, як їх визначати?
 - Як відданість лідерів впливає на організаційний розвиток компанії? [79].

На складність програми вказує і той факт, що кожен етап навчання завершується розглядом оригінальних кейсів, підпорядкованих досягненню запланованих результатів (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1 – Очікувані результати навчання за програмою «Вдале лідерство під час нової ери»

Назва кейсу	Очікувані результати
1	2
«3DP» casestudy	розуміння потреби у рефлексії щодо процесу «вчитися, щоб бути лідером», щоб розвинути самообізнаність, яка є важливою для доброго лідерства та розвитку лідерства; усвідомлення важливості коучингу, менторства та зворотного зв'язку для цілей розвитку і, отже, особистого зростання як лідера; розуміння того, як активно управляти своєю лідерською кар'єрою та у чому важливість ідентифікації потреб, які визначають успішність на наступній роботі чи лідерській позиції; чітке розуміння факторів, які впливають на careerderailment
1	2
«Barry-Wehmiller» casestudy	розуміння того, як лідерство впливає на організаційну культуру, а організаційна культура впливає на ефективність компанії завдяки залученню працівників; з'ясування, що насправді мотивує та залучає людей; сформуєте та обміркуйте свої особисті припущення щодо мотивації; знання обов'язків лідера щодо підлеглих у своїх організаціях; отриманняінсайтів про те, як очолити трансформаційні зміни у компанії
«MapleLeaf» casestudy	розуміння того, що лідерство є функцією компетенцій, характеру і відданості;

	знання того, як відновити довіру після організаційної кризи
«Transparency International» casestudy	опанування моніторингу середовища; розуміння того, яким чином оцінювати діяльність лідерів, якщо об'єктивно неможливо показати заплановані стратегією результати (Key Leader Indicators); отримання чек-листа для бліц-аналізу своєї організації

Інститут особистісного й організаційного розвитку (ID Institute of Personal and Organizational Development) під керівництвом Інеси Голубової пропонує керівникам різних рівнів спеціально розроблений коучинг лідерів у організації за програмою «Personal Development Day» [38].

«Personal Development Day» становить собою річну програму індивідуального розвитку за допомогою регулярних коуч-сесій, що охоплює чотири основних напрями (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2 – Основні напрями, зміст і очікувані результати лідерського коучингу за програмою «Personal Development Day»

Напрямок	Зміст	Результати
1	2	3
Leadership Coaching	Розвиток метанавичок Лідера, освоєння поточної логіки дії, перехід від однієї логіки мислення до іншої за технологією Вертикального	Трансформаційні зміни лідера, освоєння метанавичок, нові стратегії дій і мислення, освоєна поточна логіка дії, закладені основи переходу до наступної, що призводить до

	Розвитку Лідера	рішень нового рівня
Business Coaching	Розвиток навичок і здібностей ефективного керівника, освоєння метанавичок, інструментів гнучкого управління	Ефективне й екологічне досягнення поставлених цілей; підвищення якості управління собою, процесами та людьми; освоєння метанавичок й інструментів гнучкого управління
1	2	3
Коучинг управління відносинами	Розвиток ефективної взаємодії з людьми: партнерами, членами команди	Ясність в теперішніх і майбутніх відносинах. Створена нова, бажана якість відносин між топ-менеджментом, партнерами, членами команди; якісна комунікація в команді й ефективна взаємодія
Коучинг пошуку сенсів	Пошук сенсів, шляхів, призначень, пов'язаний із віковими або життєвими етапами переходів	Ясність у поточній точці, траєкторія розвитку, відповіді на питання: «Хто я? Куди я йду? Для чого?». Зшивання особистих цілей керівника з цілями компанії. Енергія лідера спрямована на досягнення спільних із компанією цілей та інтересів

Міжнародна консалтингова і тренінгова компанія Develor Ukraine реалізує цілу низку тренінгових програм і онлайн-курсів, пов'язаних з підготовкою лідерів для системи управління. Наочним прикладом цього є

курс «Усвідомлене лідерство в часи війни», що має на меті допомогти «справлятися з викликами лідерства у воєнний час» [64].

Курс «Усвідомлене лідерство в часи війни» розрахований на навчання впродовж 5-ти тижнів, кожен з яких присвячений опануванню певної проблеми шляхом висвітлення чітко окресленої тематики (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3 – Зміст і цільова спрямованість курсу «Усвідомлене лідерство в часи війни»

Тиждень	Проблема	Мета
Перший	Роль лідера в часи невизначеності	Вивчення сфер відповідальності керівника, що допомагають системно підходити до ролі лідера за будь-яких умов, ефективне подолання відчуття невизначеності
Другий	Усвідомлена комунікація з командою	З'ясування умов продуктивності та результативності співробітників, впливу на них керівника, опанування філософії ненасильницького спілкування (методу співчутливого спілкування, яких дозволяє конструктивно вирішувати питання та уникати конфліктів), відпрацювання умінь свідомо покращувати взаємодію в команді та сприяти позитивній робочій атмосфері
Третій	Різноманітність в українських командах	Вивчення психологічних особливостей сучасних працівників: внутрішньо-переміщені особи, співробітники, що служать чи повертаються зі служби, сім'ї військових, ті, що пережили травматичний досвід... Створення середовища, в якому усі зможуть ефективно (спів)працювати та досягати найкращих результатів
Четвертий	Роль лідера в створенні інклюзивного середовища в компанії	Вивчення ознак середовища, в якому співробітники почуваються залученими, не відчують потреби грати якусь роль, щоб належати. З'ясувати те, як забезпечити рівні можливості для різних груп співробітників та створити в команді таку атмосферу, в якій колеги не бояться відкрито говорити про те, що їх турбує, та не бояться просити про допомогу, коли вона їм потрібна
П'ятий	Психічна стійкість лідера та команди	Вивчення фізіології стресу та способів його подолання, розвитку психологічної стійкості та підтримки психічного здоров'я в команді

Незважаючи на наявність окремих змістових інновацій в організації коучингового навчання за проаналізованими освітніми програмами, всім їх бракує технологічності, чіткого визначення послідовності дій суб'єктів коучингу, вибору і застосування відповідних методів і засобів практичної підготовки.

1.3. Діагностика лідерського потенціалу офіцерів

Лідерство у військовій сфері є не лише важливим елементом успішної діяльності, але й ключовою складовою успіху місій та операцій. Офіцери відіграють вирішальну роль у веденні, організації та спрямуванні військових дій, тому визначення та розвиток їхнього лідерського потенціалу є надзвичайно важливим завданням.

Розділ має на меті розглянути та проаналізувати методи, підходи та інструменти, що використовуються для оцінки та розвитку лідерських якостей та потенціалу військових керівників. Даний розділ буде присвячений ретельному розгляду інструментів та методів діагностики лідерських здібностей офіцерів з метою підвищення їхньої ефективності у веденні військових операцій та управлінні підрозділами.

Перед нами відкривається важливе завдання вивчення та аналізу різноманітних методологій та підходів до оцінки лідерських якостей, враховуючи особливості військової діяльності та вимоги, які вона ставить перед керівниками. Цей розділ буде спрямований на висвітлення ключових аспектів, пов'язаних зі здатністю визначення лідерського потенціалу у контексті військових операцій та розвитку персоналу.

Проаналізувавши методи та інструменти діагностики лідерського потенціалу, ми зможемо краще розуміти, як оцінка лідерських якостей може сприяти ефективному управлінню військовими підрозділами та забезпеченню успішного виконання завдань у військовій сфері. [33 с. 9–11].

Методичний посібник "Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців" містить ряд методик, спрямованих на оцінку та аналіз лідерського потенціалу осіб, які займають військові посади. Ці методи діагностики лідерських якостей допомагають виявити і оцінити ключові аспекти особистісного потенціалу керівників у військовій сфері.

Методика "Діагностика лідерських здібностей" використовується для оцінки та самооцінки лідерського потенціалу військовослужбовців, зокрема офіцерів. Вона дозволяє виявити рівень відповідних лідерських якостей та здібностей у військовій обстановці.

Ця методика корисна з декількох причин:

Оцінка лідерських якостей: Вона дозволяє зрозуміти, наскільки особа відповідає типовим лідерським якостям, таким як комунікабельність, впевненість, здатність до прийняття рішень та інші.

Самоаналіз: Офіцери можуть краще розуміти свої сильні та слабкі сторони у відношенні до лідерських здібностей.

Планування розвитку: Отримані результати можуть слугувати основою для подальшого професійного розвитку в області лідерства та управління, дозволяючи фокусуватися на покращенні конкретних аспектів.

Методика визначає рівень відповідних лідерських якостей, спираючись на питання, які дозволяють оцінити, як особа сприймає себе в різних ситуаціях, які вимагають лідерських навичок. Отримані відповіді дозволяють зробити висновки про ступінь готовності особи вибирати та застосовувати лідерські стратегії, реагувати на виклики та впливати на оточуючих.

Методика, "Діагностика лідерських здібностей", є важливим інструментом для аналізу та оцінки лідерського потенціалу осіб у військовій сфері, особливо офіцерів. Вона спрямована на виявлення рівня ключових лідерських якостей та здібностей, які є важливими у військовому середовищі.

Ця методика базується на концепції всебічної оцінки управлінського потенціалу особи, вираженого у рівні загальної здатності до управлінської

діяльності. Вона дозволяє оцінити інтеграцію специфічних якостей та здібностей особистості, утворюючи таким чином цілісну оцінку, що визначається як "вертикальний" рівень структури особистості. Це стосується ступеня неоднорідності її специфічних здібностей. Оцінка враховує той факт, що ефективність управління може залежати від різних здібностей особистості у різних ситуаціях. [33 с. 11–15].

Згідно з автором методики, управлінська діяльність має два типи ситуацій. Перший тип, який відбувається на функціональному рівні, не пов'язаний з психологією особистості та розв'язується на основі загальних управлінських принципів. Другий тип, що характеризується нестандартністю, вимагає творчого підходу, здатності робити нестандартні рішення. Автор виділяє чотири ознаки креативної поведінки: здатність до узгодження протилежних вимог, здатність перетворювати загальні принципи управління у протилежні вислови, уява, що дозволяє уявити ситуацію в її суперечності, здатність реалізувати якості, які виключають одна одну.

Отже, методика намагається оцінити спосіб зв'язку та інтеграцію всіх якостей особистості в єдність, яка виявляється у її управлінських здібностях. Висока загальна здатність до управління може призвести до вияву певних якостей особистості в екстремальних ситуаціях, які можуть бути неочікуваними у звичайних умовах. Таким чином, оцінка якостей особистості в екстремальних умовах є важливою, оскільки може дати інформацію про неочікувані реакції та здібності особистості.

Особливої уваги заслуговує методика діагностики рівня та лідерства, представлена в наказі Начальника Генерального штабу Збройних сил України №249 від 05.07.2018 Про затвердження Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України.[47]

Інструкція з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів у Збройних Силах України представляє собою комплексний підхід до визначення лідерських здібностей і авторитету військових керівників. Вона

включає детальний опис процедур і методів, які застосовуються для аналізу та узагальнення суб'єктивних чинників, впливаючих на морально-психологічний стан підлеглих та ефективність виконання військових завдань.

Основною метою інструкції є забезпечення об'єктивної і всебічної оцінки лідерських якостей командирів. Оцінка здійснюється через чотири основні методи: експертну оцінку, самооцінку, анкетування та фокусні інтерв'ю. Кожен з цих методів дозволяє отримати різні види даних про лідерські якості, від безпосередніх оцінок експертів до самоаналізу командирів.

Експертна оцінка включає збір думок від групи відібраних експертів, які відомі своїми знаннями і досвідом роботи з оцінюваним керівником. Це допомагає узагальнити інформацію про лідерські здібності та авторитетність особи.

Самооцінка спонукає командирів до критичного осмислення власних лідерських навичок та поведінкових патернів, що впливають на їх авторитет та ефективність управління.

Анкетування та фокусні інтерв'ю дозволяють зібрати додаткові дані від підлеглих та інших осіб, що взаємодіють з керівником. Ці методи забезпечують глибоке розуміння того, як лідерські якості командира сприймаються іншими та як вони впливають на загальну ефективність команди [47].

Під час написання магістерської роботи було проведено анкетування і опитування серед слухачів та викладачів національного університету оборони України.

Опитування, проведене в рамках дослідження стану лідерської підготовки у вищому військовому навчальному закладі, мало на меті з'ясувати, як викладачі та слухачі оцінюють поточний рівень навчання та які аспекти вони вважають необхідними для покращення. Анкетування охопило різноманітні аспекти лідерської підготовки, зокрема оцінку теоретичних

знань, практичних навичок, методів навчання, а також мотиваційних та психологічних факторів.

Для анкетування було розроблено два окремі набори питань: один для слухачів та інший для викладачів. Обидва набори питань були спрямовані на оцінку різних аспектів лідерської підготовки, але з різних точок зору. Респондентам пропонувалося оцінити різні аспекти навчального процесу за п'ятибальною шкалою, від "зовсім не згоден" до "повністю згоден", а також надати відкриті відповіді на додаткові питання.

Опитування показало, що більшість викладачів (77%) вважають стан лідерської підготовки достатнім. Такий висновок вказує на загальне задоволення існуючим рівнем підготовки, але водночас висвітлює потенціал для подальшого розвитку і вдосконалення програми. Лише 23% викладачів вказали на необхідність суттєвих змін і поліпшень у системі лідерської підготовки.

З іншого боку, результати анкетування серед слухачів показали, що більшість з них (84%) оцінюють свій рівень лідерської підготовки як високий або достатній, що свідчить про позитивне сприйняття власної готовності до лідерських завдань. Проте, 16% слухачів все ще вважають свій рівень підготовки лише середнім, що підкреслює існування простору для подальшого вдосконалення.

В опитуванні були виявлені ключові аспекти, що впливають на якість лідерської підготовки, включаючи професіоналізм викладацького складу, організацію навчального процесу, а також важливість практичних навичок та знань. Слухачі та викладачі одностайно підкреслили необхідність збільшення кількості практичних занять, які б сприяли кращому засвоєнню матеріалу та розвитку необхідних лідерських якостей.

Об'єднання даних з анкет викладачів та слухачів вказує на консенсус щодо необхідності зосередження на практичній складовій навчання. Це включає застосування сучасних методів навчання, таких як кейс-методи, симуляційні ігри, рольові ігри, які можуть значно покращити якість

лідерської підготовки. Водночас, існує загальне визнання того, що мотиваційні аспекти, такі як кар'єрні перспективи та особистісний розвиток, грають важливу роль у залученні слухачів до процесу навчання.

На підставі анкетування можна зробити висновок, що існує необхідність у подальшому розвитку та покращенні системи лідерської підготовки в ВВНЗ. Рекомендації включають в себе збільшення кількості та різноманітності практичних занять, інтеграцію новітніх технологій у навчальний процес, розвиток міжособистісних навичок через командні вправи та зміцнення зв'язку між теоретичними знаннями та практичними вміннями. Важливим є також забезпечення відкритого діалогу між викладачами та слухачами для постійного вдосконалення навчального процесу.

На основі аналізу результатів анкетування дійшли висновку, що сучасний військовий контекст вимагає від офіцерів не лише глибоких теоретичних знань, але й розвинутих лідерських умінь і навичок. Відповідно, існує потреба в розробленні ефективної системи управління лідерським коучингом у вищих військових навчальних закладах.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ КОУЧИНГОМ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ

2.1. Обґрунтування системи управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня

У сучасній науці спостерігаються різні погляди і підходи до визначення ключового поняття «коучинг». Одні дослідники розглядають під ним процес навчання, практичної підготовки, виконання коучем наставницьких функцій (А. Брайковська, Т. Гриценко, К. Тимофєєва [8, с. 9]), інші пропонують занадто широке його тлумачення як методу, універсальної технології і навіть методики навчання (О. Нежинська і В. Тищенко [48, с. 5–11]). Поділяємо думку А. Вітченка про недоречність спрощення коучингу до виконання практичних навчальних дій (функцій) або механічного його ототожнення з методом або методикою навчання. У контексті порушеної теми дослідження під **лідерським коучингом** розуміємо технологію практичної підготовки, спрямовану на цілеспрямоване інтенсивне тренування курсантів (слухачів) ВВНЗ з метою відпрацювання професійно важливих лідерських якостей майбутніх військових керівників. Для забезпечення ефективного застосування цієї технології обґрунтували та розробили авторську модель системи управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.

Теоретичне підґрунтя авторської моделі становлять системний, суб'єкт-суб'єктний, розвивальний, технологічний, компетентнісний, андрагогічний підходи до освітньо-професійної підготовки військових керівників з вищою освітою.

Концептуального значення для нашого дослідження набуває *системний підхід* (Р. Андертон, О. Біляєв, С. Гончаренко, Т. Ільїна, М. Нейл,

К. Плиско та ін.), підпорядкований «дослідженню об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними», «розгляду об'єкта як системи» [65, с. 14]. Саме системний підхід забезпечує цілісність у проектуванні процесів і явищ військово-педагогічної дійсності ВВНЗ, «виявлення в них різноманітних типів зв'язків та зведення їх у єдину теоретичну картину» [22, с. 305]. Завдяки системному підходу сформулювали провідні принципи організації лідерського коучингу, а саме: цілісність, ієрархічність структурних компонентів (цільовий → змістовий → технологічний → результативний), єдність теорії і практики, послідовність і наступність у розвитку лідерських якостей, узгодженість викладання та учіння, різних видів і форм освітньо-професійної підготовки слухачів ВВНЗ.

У визначенні характеру навчальної взаємодії між викладачами (тьюторами, коучами) і слухачами ВВНЗ спиралися на *суб'єкт-суб'єктний підхід*, обґрунтований у працях авторитетних філософів, культурологів, психологів і педагогів (Б. Ананьєва, О. Бодальова, А. Брушлинського, Б. Гершунського, М. Кагана, О. Новикова, В. Осьодла, С. Рубінштейна та ін.). Зокрема керувалися теоретичним положенням відомого психолога академіка Андрія Брушлинського про те, що «виховання і навчання знаменують особливо міцний духовний зв'язок будь-якого індивіда із суспільством, точніше, теж взаємозв'язок між ними, який не тільки не заперечує, а, навпаки, передбачає активність, самостійність індивідів, що навчаються, як суб'єктів» [10, с. 9]. Поділяємо думку вітчизняних дослідників про те, що суб'єкт-суб'єктні відносини є визначальною умовою побудови ефективного освітнього процесу, «результатом педагогічної взаємодії, організованої з урахуванням закономірностей навчального процесу та спрямованої на забезпечення ефективної самореалізації всіх її учасників» [61, с. 198]. В обґрунтуванні авторської моделі управління лідерським коучингом виходили з таких ідей сучасних розробників суб'єкт-суб'єктного підходу:

- «суб'єкт як самостійний, активний і відповідальний учасник наділений рівними правами й обов'язками для досягнення цілей

вищої освіти, особистісного розвитку та самореалізації у системі інтерактивного навчання, міжособистісної комунікації, співробітництва і співтворчості;

- кожен суб'єкт має усвідомлювати переваги рівноправної взаємодії та співпраці, мати стійке почуття власної гідності, поважати й утверджувати практичними діями партнерство у відносинах між усіма залученими до педагогічного процесу особами;
- суб'єкт-суб'єктні відносини ґрунтуються на взаємодовірі, взаємоповазі, взаємодії та діалозі, що, у свою чергу, потребує узгодження прагнень суб'єктів педагогічного процесу до особистісного успіху, самостійності із принципами колективізму, діалогічності, взаємозв'язку людини і середовища для успішного вирішення освітньо-виховних завдань» [15, с. 48].

Провідна роль у забезпеченні якості лідерської підготовки офіцерів оперативного рівня належить *андрагогічному підходу* (О. Дубасенюк, Д. Колб, Л. Лук'янова, М. Ноулз та ін.), який зумовлює необхідність урахування вікових особливостей навчання дорослих учнів, створення сприятливих умов для професіоналізації офіцера-лідера у системі неперервної освіти. Поділяємо думку А. Вітченка про важливість переорієнтації навчання з освітнього змісту на особистість слухача: «Усвідомлення важливості засвоєння нових знань, набуття сучасного військового досвіду і способів ведення збройної боротьби змушують військового керівника рефлексувати з приводу наявних у нього проблем і потреб, проблематизувати традиційні шляхи їх розв'язання, виробляти індивідуальний стиль і підходи до організації самоосвіти, шукати нові канали інформації, прийоми і засоби її ефективного опрацювання. Звідси випливає необхідність системної перебудови освітньо-професійної підготовки слухачів у ВВНЗ, підґрунтя якої мають становити андрагогічні ідеї інтенційності освіти (реалізація у змісті освітніх програм розвивального контенту, який забезпечуватиме випереджальний розвиток особистості, стимулюватиме

подальший прояв інтенційних особистісних і професійних якостей), ініціативності та інтерактивності дорослих учнів, рефлексивної основи їх навчально-пізнавальної діяльності» [16, с. 104].

У контексті андрагогічного підходу особливо важливого значення для нашого дослідження набуває модель учіння дорослих, розроблена відомим американським ученим-психологом Девідом Колбом (рис. 2.1.1). Основою цієї моделі виступає самоосвітня діяльність дорослого учня, яка утворює замкнений навчальний цикл. Циклічна модель учіння Д. Колба складається з чотирьох етапів, на кожному з яких дорослий учень здійснює певний вид самостійної пізнавальної діяльності і шукає відповідь на ключове запитання:

1. Конкретний досвід (“Чому?”).
2. Спостереження та рефлексія (“Що?”).
3. Абстрактна концептуалізація (“Як?”).
4. Активне експериментування (“Якщо?”).

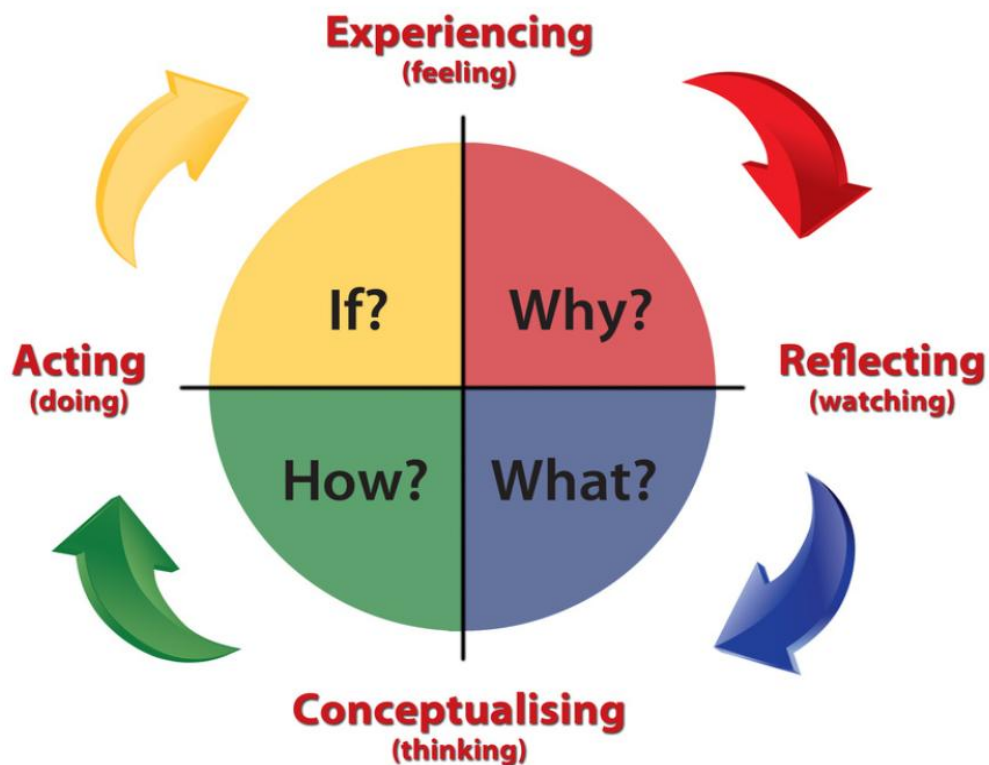


Рис 2.1.1. Модель учіння Д. Колба

Спираючись на ідею циклічності побудови самостійної пізнавальної діяльності дорослого учня, маємо реалізувати її у власній моделі управління

лідерським коучингом з метою створення сприятливих умов для інтенсивної практичної підготовки офіцерів-лідерів.

Розвивальний підхід (Л. Виготський, П. Гальперін, Д. Ельконін, В. Давидов та ін.) передбачає спрямованість лідерського коучингу на «зону найближчого розвитку» слухачів, зумовлює випереджальний характер тренування, яке має забезпечувати готовність офіцерів до виконання інноваційних завдань, вирішення складних проблем.

Завдяки технологічному підходу (В. Беспалько, М. Бершадський, А. Вітченко, С. Гончаренко, В. Гузєєв, І. Дичківська, М. Кларін, С. Сисоєва та ін.) заклали підґрунтя для проектування лідерського коучингу як технології інтенсивного тренування слухачів, її алгоритмізації та інструменталізації в умовах неперервної військово-професійної освіти.

Компетентнісний підхід (А. Вітченко, Дж. Равен, Н. Хомський, В. Байденко, Р. Барнетт, І. Зимня, Г. Клемп, Дж. Макклеланд) відзначається принциповою відмінністю від знаннєцентричного, оскільки передбачає спрямованість лідерського коучингу на досягнення не етапних (знання, уміння, навички), а інтегральних результатів освітньо-професійної підготовки слухачів. Як слушно зауважують вітчизняні дослідники, «ефективність навчання у компетентнісно орієнтованій вищій школі визначається шляхом вимірювання рівня опанування конкретної компетентності або системи компетентностей, що визнається результатом освітньо-професійної підготовки. Якщо окремі компоненти компетентності становлять собою проміжні, аспектні результати навчальних досягнень, отримані під час особистого присвоєння наукової інформації (знання), практичного застосування набутих знань (уміння), відпрацювання автоматичних умінь (навички) тощо, то власне компетентність є кінцевим інтегральним результатом, який засвідчує особистісну готовність до самостійної суспільної, професійної, самоосвітньої діяльності, саморозвитку і самореалізації» [17, с. 59]. Завдяки компетентнісному підходу визначили

логіку набуття професійної компетентності, розкрили місце і роль інтенсивного тренування у відпрацюванні важливих етапних результатів професійної компетентності офіцера-лідера – умінь і навичок.

Андрагогічний підхід дозволив виявити залежність якісної лідерської підготовки у ВВНЗ від того, в якій мірі враховано вікові особливості слухачів, реалізовано андрагогічні принципи навчання дорослих:

1. Актуалізація життєвого, військово-професійного, бойового досвіду офіцерів.
2. Активна, ініціативна роль слухачів в побудові андрагогічного процесу, їх залучення до цілепокладання, проектування змісту і результатів навчання.
3. Прикладний характер навчання, його спрямованість на вирішення військово-професійних завдань і проблем.

Поділяємо думку автора статті «Особливості освітньо-професійної підготовки слухачів ВВНЗ на засадах військової андрагогіки» про те, що «саме в дорослому віці формується стійке ядро Я-концепції офіцера, що виявляється у почуттях власної честі, гідності та військового обов'язку, відданості високим ідеалам служіння народові, захисту його свободи і незалежності; самоідентифікації і самоактуалізації, відкритості для передового військово-професійного досвіду, оптимізму й раціоналізму, відповідальності, виваженому ставленні до підлеглих на основі єдності вимогливості та поваги, зростанні духовно-ціннісного ставлення до себе й навколишнього світу» [16, с. 103]. Останнє зумовлює андрагогічну спрямованість лідерського коучингу офіцерів оперативної ланки військового управління, що виявляється в урахуванні специфіки навчання дорослих, їхніх освітніх пріоритетів і потреб.

Система управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня забезпечує реалізацію трьох основних функцій:

1. *Планування* – науково обґрунтоване визначення послідовності коучингових дій (заходів), підпорядкованих досягненню мети інтенсивної практичної підготовки слухачів.
2. *Організація* – практична реалізація спланованих коучингових дій (заходів).
3. *Контроль* – з'ясування відповідності результатів навчання заданим освітньо-виховним цілям.

Презентована на рис. 2.1.2 авторська модель забезпечує системне впровадження лідерського коучингу в єдності вищеперелічених функцій, етапів, цільового, змістового, технологічного і результативного компонентів.



Рис 2.1.2. Модель управління лідерським коучингом
офіцерів оперативного рівня

2.2.. Планування лідерського коучингу

Планування становить собою одну з основних управлінських функцій, за допомогою якою керівник лідерського коучингу здійснює науково обґрунтоване визначення послідовності коучингових дій (заходів), спрямованих на досягнення основної мети інтенсивного тренування. На основі аналізу результатів діагностики лідерських здібностей відбувається розподіл слухачів за рівнями підготовки і лідерським потенціалом, розробляється декілька варіантів проведення лідерського коучингу:

Високий рівень лідерського потенціалу і військово-професійної підготовки слухачів: постановка складних варіативних завдань, залучення до виконання ситуативних вправ з декількома невідомими компонентами, розв'язання «живих» кейсів, проектування проблемних ситуацій, розроблення і презентація власних рішень, дискусійне їх обговорення.

Достатній рівень лідерського потенціалу і військово-професійної підготовки слухачів: постановка складних завдань, залучення до виконання ситуативних вправ з одним невідомим компонентом, розв'язання «мертвих» кейсів, прогнозування вірогідних шляхів і способів вирішення проблемних ситуацій.

Середній рівень лідерського потенціалу і військово-професійної підготовки слухачів: постановка типових завдань, залучення до виконання ситуативних вправ з усіма вихідними даними, розв'язання «мертвих» кейсів, проектування типових ситуацій із визначенням відомих шляхів і способів вирішення проблемних питань (завдань).

У плануванні лідерського коучингу строго дотримуються таких загальнодидактичних принципів навчання, як розвивальність, проблемність, логічність і послідовність, диференційованість, елективність. Зокрема принцип послідовності передбачає поступовий перехід у навчанні від простого до складного; принцип елективності закріплює за слухачами право

вибору пропонованих викладачем варіантів тренувальних дій (заходів), виходячи із власних інтересів та перспектив розвитку.

Під час планування керівник лідерського коучингу не тільки визначає послідовність відповідних тренувальних заходів, але і наводить необхідні для їх успішного проведення ресурси (часові, адміністративні, кадрові, матеріально-технічні), конкретизує очікувані результати тренувань, які мають продемонструвати слухачі. Для цього розробляється планувальний документ, до якого вносяться вся потрібна інформація (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1 – План проведення тренувальних заходів з лідерського коучингу.

Вид, форма і зміст тренувальних заходів	Місце і час проведення	Відповідальні особи	Ресурсне забезпечення	Очікувані результати

У разі нагальної потреби чи змінних обставин до плану можуть вноситись корективи, які обов'язково повинні бути науково обґрунтованими і відповідними реальним можливостях слухачів. Наприклад, корегування часу, яке не супроводжується відповідним переглядом обсягу навчального матеріалу і уточненням результатів практичної підготовки, спричиняє перевантаження слухачів, унеможливорює досягнення ними позитивних особистісних і професійних змін. Саме тому планування має бути реалістичним, забезпечувати покрокове успішне просування слухачів до реалізації мети лідерського коучингу.

2.3. Особливості організації лідерського коучингу

Ефективність планування лідерського коучингу виявляється в подальших діях керівника, пов'язаних з практичною реалізацією запланованих коучингових дій (заходів). Організація лідерського коучингу для слухачів оперативного рівня пов'язана з цілою низкою особливостей, основними з яких вважаємо такі:

1. Збільшення обсягу посадових функцій, ускладнення характеру службових завдань, які мають виконувати слухачі на майбутніх керівних посадах.
2. Брак досвіду управлінської діяльності на оперативному рівні, потреба в накопиченні спостережень за практичною діяльністю військових керівників вищої ланки управління, її аналітичному осмисленні та узагальненні передового досвіду.
3. Потреба в періодичному консультуванні слухачів з боку старших начальників, демонструванні ними зразків управлінської діяльності під час розв'язання типових проблем і завдань для оперативного рівня військового управління.

Організація лідерського коучингу відбувається в різних формах за допомогою відповідних цілям і змісту практичної підготовки методів, прийомів і засобів навчання, які відзначаються андрагогічним спрямуванням.

Оскільки лідерство виявляється як найбільш авторитетна позиція офіцера у військовому колективі, то провідною формою лідерського коучингу є фронтальна групова робота, під час якої слухачі публічно обговорюють у навчальній групі практичні завдання, презентують власні погляди і підходи до розв'язання ситуативних вправ (завдань). При цьому ця форма доповнюється індивідуальною і парною формами навчально-пізнавальної і професійно-практичної діяльності слухачів, що зумовлюється логікою навчання, особистою готовністю до опанування більш складних видів робіт, способів лідерської взаємодії та комунікації тощо.

В організації лідерського коучингу застосовуються переважно практичні методи навчання, які спрямовують слухачів на виконання усних та письмових практичних вправ. Останню, у свою чергу, відбираються за рівнем складності, часовитратності, вагомості щодо розвитку актуальних для конкретних слухачів лідерських якостей. До вправ, які увійшли до розробленої нами моделі лідерського коучингу, належать такі:

1. «Аукціон лідерських якостей».
2. «Оратор».
3. «Мапа майбутнього».
4. «Драбина досягнень».
5. «Неприємні справи»[26].

Вправа «Аукціон лідерських якостей» проводиться впродовж 15-20 хв. і передбачає відпрацювання умінь щодо самоаналізу, виявлення ключових лідерських якостей і стилю лідерства, розвиток ораторських здібностей, аргументаційних умінь.

Коуч пропонує слухачам уявити себе на аукціоні, де можна придбати лідерські якості за жетони(у кожного слухача – 5 жетонів). Коуч веде аукціон, номінує кожну якість, називаючи її вартість. Отримує цю якість лише той (та), хто буде найбільш переконливим (переконливою) у своїй аргументації.

Перелік лідерських якостей та їхня вартість:

- компетентність (3 жетони);
- товариськість (2 жетони);
- переконливість (3 жетони);
- активність (2 жетони);
- ініціативність (3 жетони);
- працездатність (4 жетони);
- здатність надихати і вести за собою (4 жетони);
- відповідальність (3 жетони);
- креативність (3 жетони);

- вольовий характер (2 жетони);
- почуття гумору (2 жетони);
- емпатійність (3 жетони).

За результатами торгів проводиться обговорення щодо задоволення власними покупками і аукціоном у цілому, та використаних кожним учасником аргументів, стратегії і тактики поведінки.

Виконання *вправи «Оратор»* розраховано на 15-20 хв. з метою розвитку комунікативних навичок офіцера-лідера.

Слухачам пропонується по черзі обрати картку з темою публічного виступу і протягом визначеного часу (від 5 хв. до 1 хв.) без підготовки його виголосити перед аудиторією. По закінченню проводиться обговорення за такими орієнтовними запитаннями:

1. Для чого лідеру треба вміти говорити експромтом?
2. Чий виступ був найбільш успішним?
3. Як треба будувати виступ, щоб завоювати увагу і довіру аудиторії?

Орієнтовний перелік тем для виступів слухачів:

1. Основне призначення офіцера-лідера.
2. На кого слід покладатись офіцеру-лідеру: на вдячних підлеглих чи свідомих послідовників?
3. Що об'єднує офіцера-лідера з військовим колективом: вимогливість чи довіра?
4. Чи легко бути військовим лідером?
5. Як набувається лідерська позиція у військовому колективі?

Основне призначення вправи *«Мапа майбутнього»*, розрахованої на 30-35 хв., полягає у відпрацюванні навичок цілепокладання та планування досягнення мети, аналізу наявних ресурсів та можливостей їх застосування.

Слухачі отримують завдання для самостійної роботи: намалювати карту свого майбутнього. Власні провідні цілі позначити як пункти місцевості, в яких слід опинитися. Визначити проміжні цілі на шляху до провідних. Сформулювати і записати назви «пунктів-цілей», до яких слід

прагнути потрапити у майбутньому особистому та професійному житті. Намалювати шляхи і координати (проспекти, вулиці), що ведуть до досягнення власних цілей.

Основний час виконання вправи передбачає презентацію кожним слухачем своєї карти, її коментування, обговорення з одногрупниками, відповіді на запитання:

1. Де знаходяться ваші найважливіші цілі?
2. Наскільки вони поєднуються одна з одною?
3. Як ви добиратиметеся до своїх цілей: найкоротшим чи обхідним шляхом?
4. Які місцевості доведеться перетнути на своєму шляху: квітучі і родючі краю, пустелі, глухі і занедбані місця?
5. Де вас підстерігають небезпеки, які перешкоди вам доведеться подолати?
6. Звідки черпатимете сили для досягнення власних цілей? На яку допомогу розраховуватимете?
7. Прокладатимете шляхи до власних цілей самостійно чи в кооперації з кимось?

Завершується вправа колективним фотографуванням на тлі підготовлених слухачами карт.

Вправа «Драбина досягнень» проводиться протягом 15-20 хв. для відпрацювання навичок цілепокладання та докладного планування досягнення мети.

Завдання слухачам: поміркувати про мету, якої б вони хотіли досягти в найближчому році, а потім стисло її описати. Далі на альбомному аркуші намалювати драбину, що складається з шести сходинок, що символізують шлях сходження до мети. Назвати кожен сходинку і визначити порядок власного просування по ним. Сформулювати, що саме необхідно зробити, щоб піднятися на бажану сходинку.

Усі ідеї записуються у вигляді покрокового плану дій. Після цього визначається час реалізації певних завдань і необхідні для цього засоби.

Насамкінець слухачі презентують власні розробки («драбини»), пояснюють їх, дають відповіді на можливі запитання.

За допомогою вправи «Неприємні справи», розрахованої на 20-25 хв., удосконалюють навички самоконтролю під час досягнення цілей, виконання корисних небажаних справ.

Слухачі отримують завдання для самостійної роботи: написати на розданих картках (від 7 до 10 невеликих карток з одного боку неприємні, незручні справи, необхідні для виконання основного завдання або досягнення мети (в навчанні, на службі, у відносинах з друзями тощо). Оцінити кожную справу за такими параметрами:

- ступінь неприємності (наприклад, від 1 до 10);
- легкість виконання (так само від 1 до 10);
- необхідний час для виконання.

Розташувати картки таким чином, щоб зліва були найбільш неприємні речі, а праворуч – найбільш приємні. Після цього вибрати з кожної групи найбільш і найменш легкі, потім – найбільш і найменш часовитратні.

Насамкінець проводиться обговорення за запитаннями:

1. Які труднощі виникли під час виконання вправи?
2. Як вдалося подолати труднощі, що виникали?
3. Що надихає досягати поставленої мети?

Особливо важливе місце в організації лідерського коучингу посідають інтерактивні технології, спрямовані на прояв офіцером-лідером власної ініціативи, налагодження комунікативної взаємодії з колегами, розвиток здатності до спільного обговорення і вирішення проблем. З метод діагностування, практичного відпрацювання і контролю набутих лідерських якостей доцільно, на нашу думку, використовувати сукупність інтерактивних технологій за індуктивною логікою:

1. Технології кооперованого навчання (навчання в «малих групах»): «Синтез думок», «Спільний проект», «Коло ідей».
2. Технології колективно-групового навчання (навчання в середніх і великих групах): «Мікрофон», «Мозковий штурм», «Дерево рішень», кейс-технологія.
3. Технології ігрового навчання: рольова гра, ділова гра, імітаційна гра.
4. Комунікативно-діалогові технології: «Обери позицію», «Зміни позицію», дискусія.

Тренінгове навчання доречно розпочинати з технологій кооперованого навчання, що забезпечують відпрацювання умінь співпрацювати в «малій групі» (від 3 до 6 осіб) під час обговорення та розв'язання різноманітних військово-професійних та управлінських проблем. Зокрема, за технологією «Синтез думок» навчання починається з того, що модератор (коуч) формулює проблемне запитання або ставить проблемне завдання, визначає групу експертів, формує міні-групи на добровільній основі. Визначальною ознакою проблемного питання для учасників лідерського коучингу є наявність різних поглядів на природу і сутність військового лідерства, що зумовлює необхідність кожному слухачеві зробити свій вибір. Наприклад, за таким проблемним запитанням: «Як досягти лідерства у військовому колективі – бути корисним вищому начальнику чи підлеглим?». Після опрацювання сформульованого запитання і вироблення рішень (пропозицій) останні передаються до наступної міні-групи з метою їх обговорення та доопрацювання за принципом ланцюжка. Опрацьовані в такий спосіб рішення (пропозиції) узагальнюються командирами міні-груп і передаються експертам, які зіставляють їх із власними думками, готують загальний звіт, який на завершальному етапі обговорюється всіма слухачами.

Застосування технології «Спільний проект» починається з об'єднання слухачів у міні-групи (по 3-4 осіб), кожна з яких отримує специфічне завдання за спільною для всіх темою проекту. Наприклад, «Як формувати

командний дух і стиль керівництва у військовій частині?». Кожна міні-група виконує поставлене завдання за визначений час, готує пропозиції та рекомендації, делегує свого представника до групи експертів для вироблення узгодженого плану проекту. Завершується навчання презентацією плану проекту, його обговоренням та ухваленням рішення щодо найбільш раціонального шляху реалізації сформульованих питань (визначених завдань).

Завдяки технології *«Коло ідей»* у слухачів розвиваються вміння за обмежений час обговорювати проблемні питання, генерувати нові ідеї, відпрацьовувати спільні варіанти розв'язання порушених проблем. Модератор (коуч) формулює проблемне запитання (наприклад, «Що є пріоритетним завданням справжнього військового лідера – надихати підлеглих чи віддавати їм готові накази?», пропонує обговорити його у міні-групах протягом стислого часу (до 5-7 хв.) та запропонувати узгоджені пропозиції, спрямовані на вирішення поставленого запитання. Згодом відбувається презентація та колективне обговорення висловлених думок і наданих пропозицій(рішень).

Наступне звернення до технологій колективно-групового навчання підготовлене попередньою роботою «в малих групах» і забезпечує відпрацювання умінь співпрацювати з більшою аудиторією, налагоджувати взаєморозуміння і співробітництво в колективі, брати участь у широкому обговоренні проблемних питань і виробленні компромісних рішень в інтересах усіх зацікавлених сторін.

Технологія *«Мікрофон»* орієнтована на організацію колективно-групового інтерактивного навчання за чітко визначеними правилами, яких мають дотримуватися всі учасники:

- право на виступ той або та, хто в порядку черги отримав уявний мікрофон;

- під час виступу ніхто не має права переривати доповідача, задавати запитання, висловлювати будь-які зауваження або коментарі, підказувати щось або наводити на певні судження;
- виступи не коментуються і не оцінюються.

Модератор (коуч) формулює проблемне запитання. Наприклад, таке: «Лідерство – це привілей чи відповідальність військового керівника?». Потім уявний мікрофон передається тому (тій), хто шляхом жеребкування отримав право на виступ у певній послідовності. Модератор (коуч) інструктує учасників та доводить регламент (не більше 1 хв. на виступ). Кожен вихід до мікрофону завершується словами «Виступ завершено. Дякую за увагу!». Насамкінець модератор (коуч) узагальнює висловлені погляди (пропозиції), робить висновки за результатами проведеного обговорення.

За допомогою технології «Мозковий штурм» у слухачів розвивають здатність творчо мислити, генерувати нові ідеї, пропонувати різні шляхи, способи і засоби вирішення проблем, які постають перед військовими підрозділами (частинами) в повсякденній діяльності і в бойових умовах.

«Мозковий штурм» має на меті зібрати та узагальнити максимально можливу кількість ідей (думок, пропозицій) щодо порушеної проблеми від усіх учасників протягом строго регламентованого навчального часу. Алгоритм практичної реалізації цієї технології включає в себе такі дії:

1. Модератор (коуч) формулює проблему і запрошує всіх присутніх взяти участь в її колективному обговоренні. Наприклад, таку: «Яку позицію має займати справжній офіцер-лідер у процесі дискусійного обговорення актуальної для військового колективу проблеми: «зверху», «на рівних з усіма» чи підкоритись волі більшості?».
2. Слухачі висловлюють у визначеному порядку власні ідеї, які відповідним чином фіксуються (на дошці).

3. Після завершення обговорення проводиться поглиблений аналіз висловлених думок, відбір кращих варіантів вирішення порушеної проблеми.

Для успішного застосування технології «Мозковий штурм» слід взяти до уваги рекомендації авторитетних учених, розробників теорії інтерактивного навчання:

- «- намагання зібрати якомога більше ідей щодо розв'язання завдання або проблеми;
- активізація уяви: не відкидайте жодної ідеї лише тому, що вона суперечить загальноприйнятій думці;
- висловлення скільки завгодно ідей або розвиток ідей інших учасників;
- уникнення обговорення, критики висловлень інших, оцінювання запропонованих ідей» [56, с. 61-62].

Значним тренувальним потенціалом відзначається інтерактивна технологія колективно-групового навчання «Дерево рішень», звернення до якої передбачає відпрацювання вмінь ґрунтовно вивчати проблеми, виявляти їх причини, виробляти на основі засвоєних алгоритмів різноманітні варіанти вирішення цих проблем, прогнозувати наслідки реалізації запропонованих рішень [12, с. 214-215].

На першому етапі реалізації технології «Дерево рішень» модератор (коуч) викладає проблему у формі історії з життя або професійної діяльності офіцера (військового колективу), есе, офіційного документу (протокол, рапорт, доповідна записка, слідчі свідчення) тощо. Слухачі вивчають відповідні джерела, готують виписки, консультуються в експертів, узагальнюють напрацьовану інформацію. Після цього проводиться колективне обговорення вірогідних рішень навчальної проблеми за принципом «дерева рішень» (рис. 2.3.1), розглядаються можливості обрання спільного рішення.

ПРОБЛЕМА

Рішення I

Рішення II

Рішення II

Позитивні наслідки

Негативні наслідки

Позитивні наслідки

Позитивні наслідки

Негативні наслідки

Негативні наслідки

Рис. 2.3.1. Схема вирішення проблеми за технологією «Дерево рішень»

Універсальним характером відзначається кейс-технологія, яка може використовуватися як у навчальних цілях, так і з метою контролю рівнів практичної підготовки слухачів.

Тренування за допомогою кейс-технології передбачає розвиток аналітичних умінь, критичного і творчого мислення, прогностичності, дискусійної культури тощо шляхом поглибленого вивчення кейсів

(проблемних ситуацій, історій) з життя або професійної діяльності військових керівників. Під час практичної підготовки використовуються кейси різної структури (закритої, відкритої; повної і неповної), що надає навчання розвивального спрямування.

Робота над кейсом передбачає виконання слухачами таких видів навчальної діяльності:

1. Вивчення проблемної ситуації, її аналіз, постановка й обговорення проблеми.
2. Відпрацювання різних шляхів і способів вирішення проблеми.
3. Колективне обговорення напрацьованих варіантів вирішення проблеми, дискусія, підведення підсумків.

Алгоритм практичної реалізації кейс-технології охоплює декілька етапів. На підготовчому слухачі самостійно вивчають кейс, виконують пропоновані завдання. Під час основного етапу слухачі колективно аналізують кейс, визначають його проблему, виявляють причинно-наслідкові зв'язки, беруть участь у дискусії. На заключному етапі модератор (коуч) повідомляє про реальний перебіг подій, пов'язаних із вирішення проблеми, або обґрунтовує власний варіант її розв'язання. Прикладом спеціально розробленого кейсу для лідерських курсів є історія про героїчний учинок Василя Тарасюка, Героя України, лейтенанта ЗСУ, яка знайшла відображення в кейсі «Смертельний двобій із танком: один за всіх чи всі проти одного» [18, с. 45–47].

З метою підвищення ефективності навчально-пізнавальної, професійно-практичної діяльності слухачів у процесі роботи з кейсами слід дотримуватися таких методичних настанов:

- наявність суперечностей і конфліктів, проблемне викладення історії, покладеної в основу «тіла кейсу»;
- наближеність до реалій конкретно-практичної діяльності та відповідне оформлення ситуації, що забезпечує посилений інтерес, навчальну мотивацію, актуалізацію наявних у

слухачів знань, умінь, досвіду, зорієнтованість на виконання в подальшому складних управлінських завдань;

- органічне поєднання емоційно-чуттєвих і раціональних прийомів впливу на реципієнтів;
- можливість інтерпретації «тіла кейсу» з позиції безпосередніх (імовірних) учасників;
- спрямованість на «зону найближчого розвитку» слухачів, випереджальне ускладнення окремих видів завдань для підвищення мотивації офіцерів щодо набуття (розвитку, вдосконалення) лідерських якостей;
- практична реалізація принципів аргументованості, відносності, множинності, змінності, оптимальності варіантів рішення;
- дискусійність обговорення проблемної ситуації та варіантів її вирішення, відсутність деструктивної критики, схематизму й директивності в інтерпретації подій, у відпрацюванні рішень і пропозицій щодо їх практичного виконання[18, с. 45].

Технологізація лідерського коучингу має на меті не лише відпрацювати професійно важливі вміння, але і забезпечити розвиток таких особистісних якостей офіцера-лідера, як активність, ініціативність, критичне і креативне мислення, здатність мотивувати інших, діяти в команді, досягати спільного успіху.

З метою реалізації принципів логічності, послідовності, наступності в організації інтенсивного тренування слухачів розробили **алгоритм лідерського коучингу**, який має таку структуру:

1. Актуалізація попередньо засвоєних знань з військового лідерства.
2. Відпрацювання орієнтовного лідерського плану дій до виконання завдань, вирішення проблемних питань.
3. Демонстрування зразкових лідерських дій щодо виконання завдань, вирішення проблемних питань.

4. Виконання практичних завдань і вправ.
5. Перевірка й обговорення якості виконаних практичних завдань і вправ.
6. Тренування (багаторазове виконання типових практичних завдань і вправ).
7. Самоаналіз досягнутих практичних результатів.

Ефективність організації практичної підготовки слухачів з використанням технології лідерського коучингу значною мірою залежить від дотримання психолого-педагогічних умов:

1. *Персональна підтримка та допомога вищого командування.* Наявність яскравих прикладів лідерської поведінки серед старших начальників є критично важливою. Це дозволяє слухачам моделювати свої дії за прикладами ефективного лідерства, бачити практичне застосування теоретичних знань у реальних ситуаціях.

2. *Врахування андрагогічних особливостей.* Офіцери, як дорослі учні, потребують спеціального підходу до навчання, який включає залучення слухачів до формулювання освітніх цілей, активізацію наявного досвіду та підвищення ролі самостійної роботи.

3. *Інтеграція з іншими технологіями.* Ефективне застосування лідерського коучингу передбачає інтеграцію з іншим навчальним інструментарієм, зокрема з такими технологіями, як бенчмаркінг, кейс-стаді, ігрові технології тощо, що дозволяє збагатити практичну підготовку, зробити її більш динамічною і гнучкою.

4. *Індивідуальна звітність і самоаналіз.* Необхідність звітувати про власні досягнення та регулярно проводити самоаналіз допомагає офіцерам розвивати самосвідомість і критичне ставлення до власних результатів навчання.

5. *Практична спрямованість навчання.* Коучинг має бути націлений на практичне застосування отриманих знань, що сприяє кращій підготовці офіцерів до реальних викликів військової служби.

6. *Змагальний характер підготовки.* Впровадження елементів змагання мотивує офіцерів до досягнення вищих результатів, розвиває в них стресостійкість та вміння діяти в складних обставинах.

7. *Гнучкість у побудові індивідуальної траєкторії практичної підготовки.* Здатність адаптувати тренінгову програму до змінюваних умов та потреб офіцерів є ключовою для забезпечення їхньої готовності до різноманітних викликів.

8. *Налаштованість учасників процесу на досягнення спільного успіху.* Важливо, щоб усі учасники освітнього процесу, від керівництва до кожного слухача, були зацікавлені у досягненні освітньо-виховної мети та успіху.

9. *Позитивний психологічний мікроклімат у військовому колективі.* Створення конструктивного міжособистісного середовища, заснованого на співпраці, підтримці, взаємовиручці та взаємодопомозі, є невід'ємною частиною успішного лідерського коучингу. Воно сприяє не тільки професійному, але й особистісному розвитку офіцерів.

Реалізація визначених психолого-педагогічних умов у процесі застосування технології лідерського коучингу може суттєво покращити практичну підготовку слухачів як ефективних військових лідерів.

2.4. Контроль якості лідерського коучингу

Важливим чинником ефективності впровадження лідерського коучингу як технології інтенсивного тренування офіцерів-лідерів вважаємо налагодження дієвого зворотного зв'язку між слухачами і наставниками (коучами). Звідси постає необхідність розроблення системи контролю якості лідерського коучингу.

Під контролем слід розуміти управлінську функцію, пов'язану із визначенням відповідності результатів навчання освітньо-виховним цілям. З урахування андрагогічних особливостей практичної підготовки слухачів

одночасно з зовнішніми формами контролю (його складових) слід особливу увагу приділяти і внутрішнім формам (самоконтролю тощо).

Контроль якості лідерського коучингу складається з таких інваріативних компонентів: перевірка (самоперевірка), оцінювання (самооцінювання), облік навчальних досягнень слухачів.

Перевірка (самоперевірка) є першим кроком на шляху визначення якості практичної підготовки слухачів за результатами проходження лідерського коучингу. Ця початкова процедура дидактичного контролю проводиться в різноманітних видах, за допомогою системи методів і форм, які добираються з урахуванням етапу навчання та рівня особистих досягнень слухачів за принципами «від простого до складного», «від зовнішнього до внутрішнього»:

1. Усне і письмове контрольне опитування.
2. Тестування (паперове, машинне).
3. Виконання контрольних вправ і завдань тощо.

Наступним кроком дидактичного контролю якості лідерського коучингу є оцінювання, що проводиться з використанням спеціально розроблених критеріїв і норм.

Критерії становлять собою якісні вимоги до рівня практичної підготовки слухачів. Норми оцінювання характеризують кількісні параметри навчальних досягнень слухачів, які визначають те, що вони мають продемонструвати за підсумками лідерського коучингу. Наприклад, такі:

Високий рівень практичної підготовки. Слухачі демонструють неабияку свідомість, активність, ініціативність, гнучкість у застосуванні набутих знань з військового лідерства, логічно і переконливо пояснюють власні рішення (вчинки). Вони виявляють здатність цілісно аналізувати обстановку (вихідні умови), прогнозувати її подальший розвиток, розробляти та ухвалювати обґрунтоване рішення як осібно, так і в команді; володіють уміннями критично оцінювати власні дії, гнучко реагувати на зовнішні зміни та вносити відповідні корективи. Під час виконання практичних завдань і

вправ не допускають помилок, а лише окремі незначні недоліки (до 2-х), які самостійно виправляють.

Достатній рівень практичної підготовки. Слухачі демонструють достатню свідомість, активність, ініціативність, гнучкість у застосуванні набутих знань з військового лідерства, далеко не завжди можуть логічно і переконливо пояснити свої рішення (вчинки). Вони виявляють здатність аналізувати обстановку (вихідні умови), прогнозувати її подальший розвиток, розробляти та ухвалювати обґрунтоване рішення як осібно, так і в команді; володіють уміннями критично оцінювати власні дії, реагувати на зовнішні зміни та вносити відповідні корективи. Під час виконання практичних завдань і вправ допускають окремі помилки (сумарно до 2-х) і незначні недоліки (до 3-х), які помічають і виправляють за зовнішньою допомогою.

Середній рівень практичної підготовки. Слухачі демонструють посередні результати у застосуванні набутих знань з військового лідерства, далеко не завжди можуть без зовнішньої допомоги логічно і переконливо пояснити свої рішення (вчинки). Вони задовільно аналізують обстановку (вихідні умови), прогнозують її подальший розвиток, розробляють та ухвалюють рішення, покладаючись на сторонню допомогу; не завжди критично оцінюють власні дії. Під час виконання практичних завдань і вправ допускають певні помилки (сумарно до 4-х) і недоліки (до 4-х).

Низький рівень практичної підготовки. Слухачі виявляють неготовність до застосування набутих знань з військового лідерства, не можуть логічно і переконливо пояснити свої рішення (вчинки). Вони не здатні аналізувати обстановку (вихідні умови), прогнозувати її подальший розвиток, розробляти та ухвалювати самостійні рішення; не вміють критично оцінювати власні дії. Під час виконання практичних завдань і вправ допускають грубі помилки (5 і більше) і недоліки (5 і більше).

Облік навчальних досягнень проводиться з метою накопичення слухачами необхідної кількості балів, які враховуватимуться під час

підсумкового їх оцінювання за результатами практичної лідерської підготовки.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-ДОСЛІДЖЕННЯ НАВЧАННЯ ЗА СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСЬКИМ КОУЧИНГОМ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ

3.1. Програма експериментально-дослідного навчання

Ефективність розробленої авторської моделі управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня перевіряли у процесі експериментально-дослідного навчання, що проводилося впродовж 2022-2024 рр. у Національному університеті оборони України на курсах військового лідерства.

Мета експериментально-дослідного навчання – перевірити ефективність розробленої авторської моделі управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня.

Для успішного досягнення сформульованої мети у процесі експериментально-дослідного навчання необхідно було вирішити такі *основні завдання*:

1. Визначити та узагальнити проблемні питання практичної лідерської підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління.
2. Провести організаційно-методичні заходи для учасників педагогічного експерименту (консультування, розподіл слухачів у контрольній та експериментальній групах, проведення практичних занять за авторською моделлю лідерського коучингу).
3. Здійснити контроль якості практичної лідерської підготовки в КГ і ЕГ, порівняти та узагальнити результати контрольних зрізів.
4. Підготувати методичні рекомендації щодо практичного впровадження розробленої авторської моделі в освітній процес ВВНЗ.

Для ефективного досягнення сформульованої мети і завдань розробили програму експериментально-дослідного навчання, що складалася з низки заходів:

1. Вивчення сучасної практики лідерської підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління у ВВНЗ.
2. Опитування слухачів і викладачів ВВНЗ щодо наявності проблемних питань практичної лідерської підготовки офіцерів оперативної ланки військового управління.
3. Формування організаційної основи для проведення педагогічного експерименту.
4. Спостереження за ходом практичної лідерської підготовки слухачів у КГ і ЕГ.
5. Проведення контрольних зрізових робіт зі слухачами КГ і ЕГ.
6. Аналіз, порівняння та узагальнення отриманих результатів педагогічного експерименту.
7. Розроблення методичних рекомендацій щодо практичного впровадження розробленої авторської моделі в освітній процес ВВНЗ.

Послідовна реалізація вищевикладених заходів забезпечила науково обґрунтований і цілеспрямований підхід до проведення експериментально-дослідного навчання.

3.2. Хід експериментально-дослідного навчання

Експериментально-дослідного навчання проводилось на базі Національного університету оборони України. Кількісну характеристику учасників педагогічного експерименту наведено у таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1 – Кількісна характеристика учасників педагогічного експерименту

Категорія учасників	Кількість слухачів
Контрольна група	25
Експериментальна група	25
Разом	50

Педагогічний експеримент проводився за традиційною методикою і складався з трьох етапів:

1. Констатувальний експеримент, під час якого вивчали актуальний стан практичної лідерської підготовки у ВВНЗ.
2. Формувальний експеримент, що передбачав упровадження авторської моделі у процес практичної підготовки слухачів експериментальної групи.
3. Контрольний експеримент, який було спрямовано на порівняння результатів практичної лідерської підготовки слухачів у контрольній та експериментальній групах.

На початковому етапі (констатувальний експеримент) вивчали стан сформованості лідерських якостей офіцерів, провели діагностичне дослідження для оцінювання рівня лідерської підготовки слухачів НУОУ. Отримані результати засвідчили, що середній бал контрольної групи склав 70 балів, тоді як середній бал експериментальної групи був 66 балів. Таким чином довели фактичну рівність якості лідерської підготовки слухачів КГ і ЕГ на початку експерименту.

На формувальному етапі експерименту в експериментальній групі було впроваджено авторську модель управління лідерським коучингом, тоді як контрольна група продовжувала навчання за традиційною методикою.

На етапі контрольного експерименту слухачам КГ і ЕГ запропонували виконати вправи і завдання, спрямовані на виявлення рівнів сформованості у них відповідних лідерських якостей.

Вправа 1 «Яким мене бачать?»

Пропонована вправа дозволяє кожному слухачеві конкретизувати своє місце в навчальній групі, визначити наявність належного уявлення про його особистісні якості і ставлення до нього товаришів.

Слухачеві, який виявив бажання бути першим, пропонується вийти з кімнати. Завдання групи – спільно підготувати 10 відповідей на запитання «Який є їхній товариш?», щоб якомога точніше схарактеризувати його якості, потрібні для лідерства. Сам слухач отримує аналогічне завдання: подумати над тим, як його можуть схарактеризувати одногрупники. Щойно відповіді будуть готові, коуч запрошує слухача до кімнати і пропонує озвучити на загальні власні якості, які бачить у ньому оточення. При цьому важливо назвати сутність якості, а не конкретне написане групою слово. Слухач продовжує доти, доки не «вгадає» сім якостей зі списку групи. Після цього група зачитує йому якості, які залишилися не названими, при необхідності дає пояснення.

Далі з кімнати виходить наступний учасник, який разом із групою діє за тим же сценарієм. При виконанні вправи необхідно твердо дотримуватись процедури та не завершувати її доти, доки учасник не назве зазначену кількість відповідей групи.

Вправа 2 «Я за тебе відповідаю»

Обирають двох добровольців, яким пропонують сісти один напроти іншого і домовитись, хто за кого спочатку відповідатиме на запитання одногрупників.

Завдання полягає в тому, що група задає запитання одному слухачеві, а за нього відповідає його візаві, намагаючись відповісти так, як би це зробив його напарник.

Запитання можна ставити тільки в коректній формі на будь-які теми, тоді як завдання мовчазного напарника – слухати і мімічно реагувати на те, де товариш вгадав, а де помилився.

Коуч заздалегідь визначає обмеження: часові або на кількість запитань.

Відповівши на першу серію питань, об'єднані у пару слухачі міняються ролями.

Обговорення проводиться у кілька етапів. На першому етапі увага приділяється враженням мовчазного слухача-напарника. Він ділиться враженнями, як було йому слухати, де були точні відповіді, на яке запитання він відповів би інакше і як саме. Другий етап присвячений враженням учасника, який відповідав за першого. Він має можливість повідомити, чи легко було відповідати на запитання та як він знаходив відповіді. Третій етап пов'язаний з обговоренням очікувань учасників, які ставили запитання, а також тих, хто слухав відповіді про себе. Очікування учасників, які запитують, відбивають процес побудови образу іншої людини. Очікування учасників, які слухають відповіді про себе, містять уявлення про те, як їх сприймають інші. Якщо ці очікування не виправдовуються, то відповідь несподівана, а образ неадекватний.

У підсумку слухачі набувають конкретного чуттєвого досвіду розрізнення образу іншої людини, побудованої на власній системі домислів, очікувань і узагальнень, і реального враження від цієї людини, що формується «тут і зараз». Формування здатності налагоджувати щирі, відверті, довірливі стосунки в колективі сприятиме кращому взаєморозумінню, зміцненню власної лідерської позиції.

Вправа 3 «Якості лідера»

Вправа спрямована на контроль уявлень учасників про лідерські якості.

Вправа складається із трьох етапів. На першому етапі кожному слухачеві пропонується індивідуально скласти список із семи найбільш важливих якостей, якими, на його думку, повинен володіти справжній військовий лідер. Час виконання – 5 хвилин. Потім кожен слухач зачитує на загальний список. На другому етапі слухачам пропонується колегіально, керуючись принципом досягнення згоди, проаналізувати всі якості, що прозвучали, і визначити п'ять найбільш значимих якостей для лідера їхньої

групи. Остаточний перелік якостей зачитується коучу та обґрунтовується учасниками. На третьому етапі кожному учаснику пропонується за п'ятибальною шкалою оцінити рівень розвиненості визначених групою лідерських якостей особисто в нього. Результати зачитуються групі.

Вправа перевіряє готовність слухачів до налагодження товариських міжособистісних відносин шляхом конструктивної довірливої комунікації та взаємопізнання. Ознайомлення учасників тренінгу з якостями, необхідними для успішного виконання лідерських функцій, підвищує їхню мотивацію до саморозвитку цих якостей.

Вправа 4 «Моє майбутнє»

Кожному учаснику пропонується описати своє майбутнє, позначивши очікувані життєві події, які для нього значимі, починаючи з теперішнього моменту до передбачуваних подальших подій.

Час виконання вправи – 10-15 хвилин. Після закінчення цього часу коуч пропонує кожному учаснику подумки перенестися на кожен зазначений ним етап життя і відповісти на запитання: «Чи все його влаштовує у цьому майбутньому?». За потреби він може зробити доповнення та зміни, на що дається ще 5-10 хвилин.

Після закінчення кожному учаснику (по колу) пропонується розповісти групі про свої життєві цілі та плани на майбутнє. Інші учасники можуть ставити додаткові запитання на розуміння та уточнення.

Вправа спрямована на контроль здатності слухачів чітко визначати і доступно доводити оточенню власні цільові очікування, визначати їх з урахуванням інтересів, потреб, очікувань своїх товаришів.

Вправа 5 «Мої сильні сторони»

Кожному слухачеві пропонується скласти список його найбільш важливих і необхідних для подальшої кар'єри особистісних якостей. В якості орієнтовного прикладу наводиться такий перелік:

- Я чудовий друг.
- Я досяг чималих висот у житті та кар’єрі.
- Я допомагаю людям.
- Я хочу досягти спільного успіху.
- Я визнаю свої помилки.
- Я намагаюся не робити більше помилок, яких припускався раніше.
- Я намагаюся жити чесно та бути добрим до людей.
- Я доволі привабливий.
- Я талановитий.
- Я став уважнішим до своїх товаришів.

Після закінчення учасники зачитують написані ними якості. Вправа перевіряє сформованість лідерського «Я-образу» у слухачів, готовність до свідомого формування власної лідерської позиції.

Вправа 6 «Переправа»

Вправа перевіряє готовність слухачів до злагодженої групової діяльності та прояву набутих лідерських якостей у заданих ситуативних умовах, що передбачає цілісний аналіз ситуації, прогнозування її подальшого розвитку, пошук оптимального варіанту вирішення проблеми.

Модератор формулює завдання: уявіть, що шлях вашій команді перегородила річка, умовно позначена лініями на підлозі. Ширина річки – 3 метри. Вам потрібно подолати перепону, дотримуючись таких правил:

- до початку виконання вправи всі слухачі мають стояти за стартовою межею, наприкінці – за фінішною;
- під час переправи всі слухачі повинні триматись один за одного;
- під час переправи між зазначеними лініями загальна кількість одночасних торкань підлоги всіма слухачами не повинна перевищувати 9 разів;
- не можна застосовувати жодних сторонніх допоміжних засобів;

- необхідно забезпечити безпеку всім учасникам.

Далі завдання ускладнюється: річка розширюється до 6 метрів, кількість дотиків зменшується до 6.

Найскладніший варіант: річка розширюється до 9 метрів, кількість дотиків зменшується до 3.

Пропоновані слухачам КГ і ЕГ ситуативні тестові завдання передбачали перевірку рівня сформованості в них лідерських якостей об'єктивно і цілісно оцінювати проблемну ситуацію, обирати управлінське рішення в інтересах розвитку підлеглих і військового колективу в цілому.

Завдання: уважно вивчити викладену вихідну ситуацію й обрати найбільш прийнятний варіант управлінського рішення.

Ситуативне тестове завдання № 1

Ваш безпосередній начальник, обходячи Вас, дає розпорядження Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням Вашого термінового розпорядження. Ви та Ваш безпосередній начальник вважаєте свої розпорядження невідкладними. Виберіть найприйнятніший варіант Ваших дій:

- а) строго дотримуватимуся субординації, не заперечуючи рішення начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання мого поточного розпорядження;
- б) все залежить від того, наскільки авторитетний у моїх очах мій начальник;
- в) висловлю свою незгоду з рішенням безпосереднього начальника, попереджу його про те, що надалі в таких випадках скасовуватиму його розпорядження підлеглому без погодження зі мною;
- г) на користь справи скасую розпорядження безпосереднього начальника, доручу підлеглому продовжувати виконання мого розпорядження.

Ситуативне тестове завдання № 2

Ви отримали одночасно два термінових розпорядження: від Вашого безпосереднього начальника та вищого. Часу для погодження термінів та умов у Вас немає. Необхідно розпочати їх виконання. Виберіть найприйнятніший варіант Ваших дій:

- а) насамперед виконуватиму розпорядження того начальника, якого особисто більше поважаю;
- б) спочатку виконуватиму розпорядження, яке, на мій погляд, є найважливішим;
- в) виконуватиму розпорядження вищого начальника;
- г) виконуватиму розпорядження свого безпосереднього начальника.

Ситуативне тестове завдання № 3

Між двома Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їхній успішній службі. Кожен з них окремо звертався до Вас для того, щоб Ви прийняли його сторону та вирішили конфлікт. Ваша позиція у цій ситуації:

- а) моє завдання полягає в тому, щоб не допустити наявності неконструктивних міжособистісних відносин на службі, а вирішити сам конфлікт – це особиста справа тих, хто його ініціював;
- б) найкраще доручити розібратися у цьому колективу;
- в) насамперед спробувати розібратися в причинах конфлікту самому та знайти спосіб примирити конфліктуючих;
- г) з'ясувати, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і впливати на них через цих людей.

Ситуативне тестове завдання № 4

У найнапруженіший період завершення планового заходу у колективі порушено службову дисципліну, внаслідок чого допущено збій. Начальнику невідомі порушники, однак треба виявити та покарати винних. Що робити у цій ситуації?

- а) залишити з'ясування фактів у цій справі до закінчення планового заходу;
- б) підозрюваних у порушенні викликати до себе і суворо поговорити з ними віч-на-віч, запропонувавши назвати порушників;
- в) повідомити про те, що сталося, авторитетним членам колективу і запропонувати їм обговорити ситуацію, виявити конкретних порушників;
- г) для підвищення службової дисципліни та службових показників, не гаючи часу на розмови, провести нараду, виявити та покарати порушників, попередити про недопущення подібних порушень у подальшому.

3.3. Результати експериментально-дослідного навчання

Кількісні результати контрольного етапу педагогічного експерименту було проаналізовано, узагальнено та відображено в таблиці 3.2.2.

Таблиця 3.2.2 – Кількісні показники навчальних досягнень слухачів КГ і ЕГ за результатами проведених контрольних зрізів

№ з/п	Перелік контрольних вправ і завдань	Кількісні показники (середній бал)	
		КГ	ЕГ
1.	Вправа 1	4,5	4,8
2.	Вправа 2	4,2	4,6
3.	Вправа 3	4,4	4,9
4.	Вправа 4	4	4,7
5.	Вправа 5	3,7	4,5
6.	Вправа 6	3,2	4,4

7.	Завдання 1	3,3	4,9
8.	Завдання 2	3,1	4,8
9.	Завдання 3	3,0	4,5
10.	Завдання 4	2,6	4,4
11.	Загальний середній бал, у %	3,6 (72 %)	4,65 (93 %)

Якісна інтерпретація відповідей слухачів ЕГ довела, що вони володіють здатністю продумано і виважено оцінювати проблемну ситуацію, демонструють сформованість лідерських умінь брати на себе ініціативу, об'єднувати підлеглих задля досягнення взаєморозуміння, виявляти гнучкість і відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Порівняно з ними слухачі КГ здебільшого не володіють на достатньому рівні вищепереліченими лідерськими якостями, виявляють прихильність до авторитарного стилю управління.

Отримані кількісні показники піддали верифікації за допомогою статистичного методу критерію ϕ – кутового перетворення Фішера, який використовується з метою порівняння формалізованих показників двох вибірок і передбачає оцінювання достовірності відмінностей між їхніми відсотковими показниками. На початковому етапі визначили дві вибірки (навчальні досягнення слухачів КГ і ЕГ) і сформулювали вихідні гіпотези.

Нульова гіпотеза (H^0): доля позитивних зрушень у практичній підготовці слухачів ЕГ не перевищує аналогічний показник слухачів КГ.

Альтернативна гіпотеза (H^1): доля позитивних зрушень у практичній підготовці слухачів ЕГ перевищує аналогічний показник слухачів КГ.

Згодом провели розрахунки на основі поданої нижче формули визначення емпіричного значення ϕ і порівняли його з константним показником статистичної значимості [60, с. 330-332].

$$\varphi^* = (\varphi^1 - \varphi^2) \times \sqrt{\frac{n^1 \times n^2}{n^1 + n^2}}$$

де φ^1 – кут, що відповідає більшому відсотковому показнику;

φ^2 – кут, що відповідає меншому відсотковому показнику;

n^1 – кількість спостережень у вибірці 1;

n^2 – кількість спостережень у вибірці 2.

Вибірка 1 (показники навчальних досягнень слухачів КГ): 72 % = 2,026.

Вибірка 2 (показники навчальних досягнень слухачів ЕГ): 93 % = 2,606.

Для визначення статистичної значущості отриманих показників використали схему, наведену на рисунку 3.2.1.

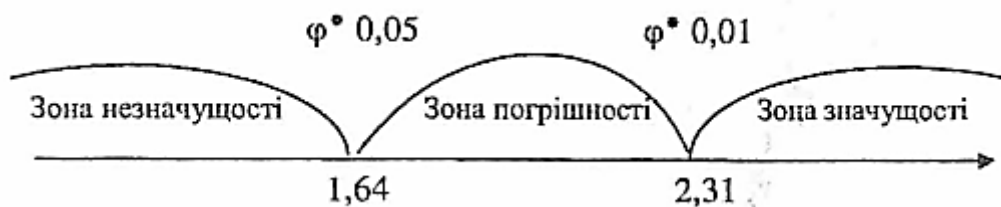


Рис. 3.2.1. Схема статистичної значущості

На підставі порівняльного аналізу показників контрольних зрізів встановили, що в КГ узагальнений статистичний показник (2,026) входить у зону погрішності, тоді як в ЕГ цей показник входить у зону значущості. Таким чином, підтвердили вірогідність альтернативної гіпотези про те, доля позитивних зрушень у практичній підготовці слухачів ЕГ перевищує аналогічний показник слухачів КГ. Останнє надало підстави для підтвердження ефективності розробленої моделі управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня порівняно із традиційною методикою.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження довели актуальність подальшого вдосконалення практичної лідерської підготовки офіцерів оперативного рівня, необхідність підвищення її ефективності з використання технології лідерського коучингу. Хід і результати науково-дослідницької роботи надали підстави для таких висновків:

1. Складність і взаємозалежність практичних результатів лідерської підготовки слухачів ВВНЗ зумовили гостру потребу в науковому обґрунтуванні технології лідерського коучингу, що забезпечує цілеспрямоване відпрацювання лідерських умінь і навичок у процесі інтенсивного тренування. Теоретичну основу лідерського коучингу становлять теорії трансформаційного і трансакційного лідерства, ситуаційного управління та управління змінами, емоційного інтелекту тощо.

2. У сучасній академічній практиці (Львівська бізнес-школа і Центр лідерства Українського католицького університету, Інститут лідерства імені Ігоря Ігнатовича Західного Університету м. Онтаріо, Канада; Інститут особистісного й організаційного розвитку, м. Київ; Міжнародна консалтингова і тренінгова компанія Develor Ukraine тощо) накопичено певний досвід лідерської підготовки з використанням коучингу. Проведений аналіз та узагальнення цього досвіду засвідчили наявність не лише окремих змістових інновацій в організації коучингового навчання, але і бракує технологічності, чіткого визначення послідовності дій суб'єктів коучингу, вибору і застосування відповідних методів і засобів практичної підготовки.

3. В обґрунтуванні авторської моделі управління лідерським коучингом спиралися на провідні методологічні підходи до практичної підготовки офіцерів оперативного рівня (системний, суб'єкт-суб'єктний, розвивальний, технологічний, компетентнісний, андрагогічний).

4. Авторська модель забезпечує системне впровадження лідерського коучингу в єдності основних управлінських функцій (планування, організація контроль), етапів і компонентів (цільового, змістового, технологічного і результативного).

5. Задля належної алгоритмізації та інструменталізації лідерського коучингу розробили алгоритм його застосування у процесі інтенсивного тренування слухачів, визначили сукупність відповідних методів, практичних вправ і завдань, інтерактивних технологій навчання.

6. Визначили психолого-педагогічні умови ефективного застосування авторської моделі управління лідерським коучингом, до яких належать персональна підтримка та допомога вищого командування, врахування андрагогічних особливостей навчання слухачів, інтеграція з іншими технологіями, індивідуальна звітність і самоаналіз, змагальність, гнучкість, практична спрямованість навчання, налаштованість учасників процесу на досягнення спільного успіху, позитивний психологічний мікроклімат у військовому колективі.

7. З метою перевірки ефективності авторської моделі управління лідерським коучингом здійснили експериментально-дослідне навчання, що проводилось за спеціально розробленою програмою і передбачало порівняння двох підходів до практичної підготовки офіцерів оперативного рівня: традиційного (за усталеною методикою) і альтернативного (за авторською моделлю). За допомогою статистичного методу критерію ϕ – кутового перетворення Фішера, який використовується з метою порівняння формалізованих показників двох вибірок і передбачає оцінювання достовірності відмінностей між їхніми відсотковими показниками, довели вірогідність альтернативної гіпотези про те, доля позитивних зрушень у практичній підготовці слухачів ЕГ перевищує аналогічний показник слухачів КГ. Таким чином підтвердили ефективність розробленої моделі управління лідерським коучингом офіцерів оперативного рівня порівняно із традиційною методикою.

Перспективи подальшого розроблення порушеного наукового питання полягають у розширенні інструментальної основи технології лідерського коучингу з урахуванням потенційних викликів та вимог військової служби, розробленні нових тренувальних засобів і видів практичної діяльності офіцерів-лідерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 312 с.
2. Алфімов Д. В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя: [б. в.], 2010. Вип. № 11 (64). С. 44–51
3. Андрієвська В.В. До проблеми розуміння та інтеграції особистістю свого професійного розвитку. *Творча спадщина Г.С. Костюка та сучасна психологія: До 100-річчя від дня народження Г.С.Костюка* : Матеріали III з'їзду Тов. психологів України. Київ, 2000. С. 7–16.
4. Басіна А. В. Типи лідерів. У кн.: Освітній менеджмент: навч. посіб.; за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ :Шкільнийсвіт, 2007. С. 163–166.
5. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 668 с.
6. Бойко О. В., Копаниця О. В., Луцьков А. В., Романишин А. М., Спеїд Н. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : навч.-метод. посіб. Львів : ЛІСВ, 2009. 188 с.
7. Бойко О. В. Педагогічні умови впровадження у навчально-виховний процес вищих військових закладів освіти методики формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. Житомир, 2018. № 4. С. 32–40.
8. Брайковська А., Гриценко Т., Тімофєєва К. Коучинг для лідерів громадських організацій : посіб. Київ : Фонд «Східна Європа», 2022. 81 с.
9. Бурлачук Л. Ф. Психодіагностика. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 384 с.

10. Брушлинский А. В. Проблема субъекта в психологической науке. *Психологический журнал*. 1991. Т. 12. № 6. С. 3–11.
11. Васянович Г. П., Онищенко В. Д. Професійні якості майбутнього фахівця: науково-методологічні критерії визначення і класифікації. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2013. № 3. С. 9–33.
12. Вітченко А. О., Осьодло В. І., Салкуцян С. М. Технології навчання у вищій військовій школі: теорія і практика : навч.-метод. посіб. ; за ред. В.М. Телелима. Київ : НУОУ, 2016. 272 с.
13. Вітченко А. О. Неперервність підготовки військових педагогів: від компетентності до професіоналізму та майстерності. *Військова освіта*. Київ : НУОУ. 2014.
14. Вітченко А. О. Сучасні підходи до технологізації вищої освіти. *Військова освіта*. 2013.
15. Вітченко А. О. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія чи студентоцентризм? (До проблеми кореляції методологічних принципів та підходів у сучасній вищій освіті). *Вища школа*. 2021. № 5 (201). С. 39–50.
16. Вітченко А. О. Особливості освітньо-професійної підготовки слухачів ВВНЗ на засадах військової андрагогіки. *Військова освіта*. 2020. № 2 (42). С. 100–110.
17. Вітченко А. О., Вітченко А. Ю. Компетентнісний підхід у сучасній вищій освіті: освітня інновація чи реформаторський симулякр доби постмодерну? *Вища школа*. 2019. № 4 (177). С. 52–66.
18. Вітченко А. О. Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології. *Наука і оборона*. 2018. № 4. С. 43–48.
19. Вітченко А. О., Осьодло В. І. Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. *Військова освіта*. Київ : НУОУ. 2023 № 1 (47). С. 37-50

20. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика ; пер. з нім. Київ : Основи, 1998. С. 156–172.
21. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html> (дата звернення: 10.12.2023).
22. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
23. Горбунова М. Ю. Социальная психология. Москва : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2006. 223 с.
24. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : [навч. посіб.]. Київ : Академвидав, 2004. 352 с.
25. Дубасенюк О. А. Проблеми професійної підготовки студентів заочної форми навчання в університеті. *Андрагогічний вісник*. 2012. № 1. С. 94–98.
26. Добірка тренінгових вправ для розвитку лідерських якостей та формування навичок лідерства. URL: <https://vseosvita.ua/blogs/dobirka-treninhovykh-vprav-dlia-rozvytku-liderskykh-iakostei-ta-formuvannia-navychok-liderstva-75462.html> (дата звернення: 22 грудня 2023 року).
27. Еникеев М. И. Психологическая диагностика: стандартизир. Тесты. Москва : Приор, 2003. 288 с.
28. Зязюн І. А. Педагогічна дія вчителя в умовах інтегральної освітньої технології. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2010. № 3. С. 11–22.
29. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [монографія]. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

30. Калашнікова С. А. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.

31. Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52–60.

32. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентно здатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): [монографія]. Київ : ІНК ОС, 2007. 268 с.

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

34. Коkun О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

35. Кирсанов М. В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих: дис. кандидата психол. Наук : 19.00.05. Москва, 2003. 175 с.

36. Коломієць А. М., Лазаренко Н. І. Сучасні методологічні підходи в організації вищої педагогічної освіти. *Науковий вісник Південно-українського національного педагогічного університету ім. К.Д. Ушинського. Педагогічні науки*. 2016. № 3. С. 47–52.

37. Комплекс психодіагностичних методик дослідження професіоналізму педагогічних працівників ; О. І. Бондарчук, Т. М. Гавлітіна, Л. М. Смольська, В. М. Вронська. Київ-Рівне, 2017. 23 с.

38. Коучинг лідерів у організації. Програма «Personal Development Day». URL: <https://www.id.institute/pdd> (дата звернення: 23.04.2024).

39. Кристофер Е., Смит Л. Тренінг лідерства. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.

40. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні. URL: <https://uifuture.org/publications/25153-liderstvo-v-armii> (дата звернення: 11.04.2021).

41. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.

42. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 7–16.

43. Малахов Є. В. Ціннісно-особистісні властивості лідера у середовищі вищого військового навчального закладу. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку військово-прикладної спрямованості спеціальної фізичної підготовки та водолазної підготовки* : Матеріали семінару. Київ : НУОУ, 2018. С. 91–93.

44. Малахов Є. В. Лідерські якості офіцера-слухача у контексті саморегуляції. *Професійна соціалізація особистості: персоногенетичний контекст* : Збірник тез доповідей. Мукачєво : МДУ, 2020. С. 127–128.

45. Малахов Є. В. Особливості професіоналізації та лідерських якостей офіцерів під час навчання у ВВНЗ. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів* : Збірник тез доповідей. Мукачєво : МДУ, 2020. С. 160–161.

46. Мороз В. П. Організаційно-педагогічні умови формування лідерських якостей студентів вищих навчальних закладів у процесі діяльності органів студентського самоврядування : автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.07. Старобільськ, 2015. 20 с.

47. Наказ Начальника Генерального штабу Збройних сил України № 249 від 05.07.2018 «Про затвердження Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України».

URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/%D0%9C%D0%B.pdf> (дата звернення: 28.12.2022).

48. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

49. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала : учеб пособ. Москва : Альфа Пресс, 2010. 640 с.

50. Осьодло В. І Особливості психологічної діагностики суб'єкта професійної діяльності. *Філософські та психологічні проблеми освіти*. URL: www/kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/Tipuss/2012_1/Osyold.pdf. (дата звернення: 28.12.2022).

51. Пунда Ю. В., Антоненко С. І. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 4. С. 141-146. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_4_17

52. Пашукова Т. И., Допира А. И., Дьяконов Г. В. Психологические исследования : практикум по общей психологии : учеб. пособ. Москва : Изд-во Институт практической психологии, 1996. 127 с.

53. Педагогика лидерства : монография ; А.Г. Романовский, В.Е. Михайличенко, Л.Н. Грень. Харьков : НТУ «ХПИ», 2018. 496 с.

54. Психологические тесты: в 2 т. ; под ред. А. А. Карелина. Москва : ВЛАДОС, 2003. Т. 2. 248 с.

55. Професійна освіта: андрагогічний підхід: монографія ; кол. авторів; за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2018. 452 с.

56. Пометун О., Пироженко Л. Інтерактивні технології навчання : теорія, практика, досвід : метод. посіб ; уклад. .: Київ : А.П.Н, 2002. 136 с.

57. Романовський О. Г., Книш А. Є. Моральні основи прийняття рішень майбутніми лідерами в сфері бізнесу. *International Scientific Journal of Universiti esand Leadership*. 2016. № 2. С. 52–56.

58. Самооценка лидерства ; Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва, 2002. 400 с.

59. Сергеева Л. М. Формування управлінських навичок в учнів вищих професійних невиробничої сфери: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2000. 18 с.

60. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. Санкт-Петербург : ООО «Речь», 2000. 350 с.

61. Слюсаренко Н., Кульбацька М. Суб'єкт-суб'єктний підхід до організації педагогічного процесу. Людинознавчі студії : збірник наук. праць Дрогобицького ДПУ імені Івана Франка. Серія : Педагогіка. 2015. № 1 (33). С. 194–201

62. Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 28.12.2022).

63. 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> (дата звернення: 28.12.2022).

64. Усвідомлене лідерство в часи війни. Практичний онлайн курс для управлінців всіх рівнів. URL: <https://www.develorukraine.com/usvidomlene-liderstvo-v-chasi-viyni> (дата звернення: 23.04.2024).

65. Шабанова Ю. О. Системний підхід у вищій школі: підруч. Дніпропетровськ : НГУ, 2014. 120 с.

66. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf> (дата звернення: 28.12.2022).

67. Bass B. M., Avolio B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Training*. 1990. Vol. 14. P. 21–27.
68. Bass B. M. Leadership: Good, better, best. *Organisational Dynamics*. Winter, 1985. P. 26–40.
69. Bennis W., Nanus B. Leaders : Strategies for Taking Charge. Harper Business Essentials. 2003. 256 p.
70. Blake R., Mouton J. A comparative analysis of situationalism and management by principle. *Organizational Dynamics*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261682900274?via%3Dihub> (дата звернення: 28.12.2022).
71. Daft R.L. The leadership experience. Mason, Ohio : Thomson /South-Western, 2005. 681 p.
72. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 454 p.
73. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. *The journal of applied christian leadership*. Vol. 2, No. 2. 2008. p. 76–80.
74. Handy C. The Empty Raincoat: Making sense of the future. London: Hutchinson, 1994. URL : https://stud.com.ua/113591/menedzhment/transformsivne_liderstvo (дата звернення 18.12.2022).
75. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behavior: Utilizing human Resource. 10-th ed. URL: <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Managementof-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf> (дата звернення 22.12.2022).
76. Kaiser R. B., Craig S. B. Do the Behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An Empirical Test. *The Psychologist-Manager Journal*. 2011. Vol. 14 (2). P. 92–119. DOI: 10.1080/10887156.2011.570140.

77. Lewin K. Field theory in social science : selected theoretical papers. Westport, Conn. : Greenwood Press, 1951. 346 p.
78. Likert R. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1961. P.7.
79. Leading organisations in a new era. URL: <https://uculeadership.com.ua/products/leading-organisations-in-a-new-era/> (дата звернення: 23.04.2024).
80. McGregor's D. Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure / Richard E. Kopelman, David J. Prottas and Anne L. Davis. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 20, No. 2 (Summer 2008). P. 255–271.
81. Nadler D.A., Tushman M. L. What makes for magic leadership? In W. E. Rosenbach& R. L. Taylor (Eds.). *Contemporary issues in leadership* Boulder, CO: Westview, 1989. P. 135–139.
82. Northouse P. G. *Leadership: Theory and practice*, 7th ed. Northouse P. G. – SAGE Publications, 2015. 520 p.
83. Stogdill R. M. *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. Stogdill R. M., & Bass, B. M. New York: Free Press, 1981 1184 p.
84. Tony Manning, Bob Robertson, The dynamic leader – leadership development beyond the visionary leader: *Industrial and Commercial Training*, 2002. Vol. 34 Issue: 4, pp.137–143.
85. Uhl-Bien M. The nature of relational leadership: A multitheoretical lens on leadership relationships and processes. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.) Uhl-Bien, M., Maslyn, J., & Ospina, S. *The nature of leadership*. 2012. № 2. P. 289–330.
86. Vecchio R.P. The utility of Situational Leadership theory: A replication in a military setting. Vecchio, R. P., Bullis, R. C., & Brazil, D. M. *Small Group Leadership*. 2006. №. 37(5). P. 407–424.
87. Vermillion S. D. A Study on Outcome Framing and Risk Attitude in Engineering Decisions Under Uncertainty / Sean D. Vermillion, Richard J. Malak, R. Smallman and other. *Journal of mechanical design*. 2015. Vol. 137. Issue 8.

88. Vroom V. H. Leadership and decision-making / Vroom, V. H., & Yetton, P. W. - Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973. 248 p.
89. Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and Decision-Making. London: Feffer and Simons, Inc., 1973. 221 p.
90. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly. 1999. № 10 (2). P. 285–305.
91. Defence forces leadership doctrine. Defence Forces Ireland. 128 p.
92. Yukl G. A. Leadership in organizations (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012. 528 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

ОПИТУВАЛЬНИК

для експертної оцінки рівня авторитету та лідерства командира (начальника)

ШАНОВНИЙ ЕКСПЕРТ!

Ваше завдання: оцінити твердження за 6-ти бальною шкалою, де 0 – найнижча оцінка (рівень), 5 – найвища оцінка (рівень). Питання стосуються оцінки визначеного командира (начальника).

Опитування анонімне, прізвище вказувати не обов'язково

№ з/п	Здатності командира (начальника)	Оцінка					
1	Відданість Україні, патріотизм	0	1	2	3	4	5
2	Рівень поваги підлеглих до командира (начальника)	0	1	2	3	4	5
3	Рівень довіри підлеглих до командира (начальника)	0	1	2	3	4	5
4	Чесність і порядність	0	1	2	3	4	5
5	Справедливість	0	1	2	3	4	5
6	Вимогливість	0	1	2	3	4	5
7	Надійність, обов'язковість	0	1	2	3	4	5
8	Самовладання, стійкість	0	1	2	3	4	5
9	Бере на себе відповідальність	0	1	2	3	4	5
10	Рішучість	0	1	2	3	4	5
11	Сміливість	0	1	2	3	4	5
12	Старанність і добросовісність	0	1	2	3	4	5
13	Принциповість, вміння відстоювати власну думку	0	1	2	3	4	5
14	Знання техніки і озброєння	0	1	2	3	4	5
15	Вміння управляти підлеглими	0	1	2	3	4	5
16	Знання своїх підлеглих	0	1	2	3	4	5
17	Зразковість і приклад у поведінці, дисциплінованість	0	1	2	3	4	5
18	Уважне ставлення до потреб підлеглих, турбота про них	0	1	2	3	4	5

№ з/п	Здатності командира (начальника)	Оцінка					
19	Прагнення досягти результату, наполегливість. Втілення рішень у реальність	0	1	2	3	4	5
20	Вміння спілкуватися, товарищескість	0	1	2	3	4	5
21	Інтелект, ерудованість	0	1	2	3	4	5
22	Рівень фізичного стану	0	1	2	3	4	5
23	Володіння емоціями і волею	0	1	2	3	4	5
24	Рівень культури та етики	0	1	2	3	4	5
25	Вміння вести за собою	0	1	2	3	4	5
26	Вміння визначати мету	0	1	2	3	4	5
27	Прагнення вдосконалювати процеси, діяти нешаблонно	0	1	2	3	4	5
28	Впровадження нових підходів, прагнення змін до кращого	0	1	2	3	4	5
29	Вміння слухати і чути	0	1	2	3	4	5
30	Вміння згуртовувати людей	0	1	2	3	4	5
31	Забезпечення відпочинку людей	0	1	2	3	4	5
32	Ініціативність, активність	0	1	2	3	4	5
33	Доступність і ширість	0	1	2	3	4	5
34	Дотримання моральних цінностей	0	1	2	3	4	5
35	Розвиток і навчання підлеглих	0	1	2	3	4	5
36	Показує приклад як діяти	0	1	2	3	4	5
37	Опирається на довіру до людей	0	1	2	3	4	5
38	Заохочує і мотивує підлеглих	0	1	2	3	4	5
39	Надає допомогу	0	1	2	3	4	5
40	Дотримання даного слова і обіцянок	0	1	2	3	4	5

Додаток Б**Анкета “Лідерська підготовка офіцерів у ВВНЗ: сучасний стан,
проблеми і перспективи вдосконалення”**

Шановні панове офіцери! Пропоновану анкету підготовлено з метою вивчення сучасного стану, наявних проблем і перспектив удосконалення системи лідерської підготовки офіцерів у вищій військовій школі. Ваші відверті відповіді сприятимуть об’єктивному оцінюванню чинних підходів до навчання і виховання офіцерів-лідерів, що, у свою чергу, вплине на подальше їх покращення в умовах розбудови системи військової професійної освіти в Україні. Дякуємо за допомогу!

1. Як Ви оцінюєте у цілому стан власної лідерської підготовки:
 - а) відповідає високому рівню;
 - б) відповідає достатньому рівню;
 - в) відповідає середньому рівню;
 - г) є незадовільним і потребує суттєвого покращення?
2. Від чого, на Вашу думку, залежить якість лідерської підготовки офіцерів у ВВНЗ:
 - а) професіоналізму професорсько-викладацького складу;
 - б) сучасного навчально-методичного і матеріально-технічного забезпечення;
 - в) гнучкості підходів до організації освітнього процесу;
 - г) залучення до цього процесу авторитетних офіцерів-лідерів, компетентних експертів, досвідчених тренерів тощо;
 - д) від власної активності, наполегливості та працелюбності;
 - е) свій варіант?
3. Що мотивує Вас до здобуття якісної лідерської підготовки у ВВНЗ:
 - а) власні кар’єрні амбіції і прагнення до професійного зростання;
 - б) особистий приклад побратимів, колег по службі, старших начальників;

Продовження додатку Б

в) кращий досвід лідерства-служіння, набутий офіцерами під час російсько-української війни;

г) довіра і сподівання підлеглих, колег, старших начальників;

д) свій варіант?

4. Яка умова забезпечує Ваше свідоме та відповідальне ставлення до здобуття якісної лідерської підготовки, дозволяє Вам суттєво підвищити рівень власного професійного розвитку, зміцнити свою лідерську позицію:

а) сприятливий психологічний мікроклімат у ВВНЗ, партнерство і наставництво начальників, викладачів, коучів, консультантів тощо;

б) допомога і підтримка з боку одногрупників, колег по службі, підлеглих;

в) здорова конкуренція і змагальність у навчальній групі, вимогливість наставників;

г) власна сумлінність, дисциплінованість, відповідальне ставлення до професійного саморозвитку, прагнення досконалості та успішності;

д) свій варіант?

5. Якій формі лідерської підготовки Ви надаєте перевагу:

а) керованій ззовні (під керівництвом старшого начальника, командира, викладача);

б) самостійній (за власними цілепокладанням, логікою і темпом);

в) змішаній (поєднання зовнішнього керування із самоосвітньою підготовкою);

г) вибір форми для мене не має принципового значення, оскільки я в усьому покладаюся на рішення свого начальника;

д) володію достатнім рівнем знань і практичного лідерського досвіду, а тому не потребую додаткової підготовки?

6. Що надихає Вас на прояв лідерських якостей:

а) внутрішня потреба вести за собою, надихати та допомагати, досягати спільного успіху;

б) очікування і накази старших начальників;

Продовження додатку Б

в) проблеми і прагнення підлеглих;

г) свій варіант?

7. У чому проявляється Ваша лідерська позиція під час навчання:

а) у ставленні до виконання власних навчальних завдань, прояві особистої активності та ініціативи на заняттях;

б) у самостійному вирішенні наявних проблем і зміцненні власного авторитету;

в) в активному спостереженні та наданні порад своїм колегам;

г) у налагодженні навчальної комунікації та співпраці між усіма суб'єктами навчання;

д) свій варіант?

8. На реалізацію якої мети має бути спрямована система лідерської підготовки у ВВНЗ:

а) підготовка офіцерів до оновлення системи військового управління на основі офіційно затвердженої концепції військового лідерства;

б) часткового застосування набутих лідерських знань, умінь і навичок для вдосконалення системи військового управління;

в) формування перспективного бачення безпекових викликів і загроз та перебудови відповідно до них системи військового управління на основі пріоритетних завдань військового лідерства;

г) кар'єрного зростання військових керівників;

д) свій варіант?

9. Який вид навчальної діяльності найбільшою мірою сприяє розвитку Ваших лідерських здібностей:

а) засвоєння нових теоретичних знань з військового лідерства;

б) відпрацювання практичних умінь і навичок під час виконання ситуативно-рольових вправ та ігрових завдань;

в) дискусійне обговорення проблем;

Продовження додатку Б

г) імітаційне моделювання оперативної обстановки та виконання проблемних завдань;

д) свій варіант?

10. Чого Ви прагнете досягти в результаті успішної лідерської підготовки у ВВНЗ:

а) набути нові знання, вміння та навички з військового лідерства, які забезпечать подальший кар'єрний розвиток;

б) критично осмислити військово-професійний і бойовий досвід управління військами, опанувати нові погляди і підходи до реалізації передових ідей військового лідерства;

в) сформулювати власну здатність до перебудови системи військового лідерства за принципами військового лідерства, відпрацьованими на основі стандартів НАТО і досвіду російсько-української війни;

г) сформулювати власну готовність до управління військами за принципами військового лідерства, гнучкого їх застосування та коригування в умовах стрімкого оновлення способів і засобів ведення збройної боротьби;

д) свій варіант?

11. Чи готові Ви до успішної управлінської діяльності на засадах військового лідерства і розвитку лідерських здібностей у своїх підлеглих:

а) так, повністю готовий (а);

б) частково готовий (а), але потребую допомоги та сприяння з боку вищих начальників;

в) маю певні сумніви щодо власної готовності, не відчуваю достатньої впевненості в тому, що зможу застосувати набуті знання та вміння на новому місці служби;

г) ні, не готовий (а)?

Продовження додатку Б

12. Що Ви порадили б керівникам військових вишів, які прагнуть підвищити якість лідерської підготовки офіцерів, забезпечити сприятливі умови для розвитку лідерських якостей своїх вихованців:

- а) нічого не змінювати, забезпечити сталість лідерської підготовки;
- б) забезпечити періодичне оновлення змісту, видів і форм курсової підготовки офіцерів-лідерів;
- в) зменшити кількість теоретичних занять і збільшити обсяг практичної підготовки;
- г) впровадити систему тренінгового навчання за досвідом провідних військових вишів країн НАТО;
- д) переглянути співвідношення аудиторної і самостійної підготовки офіцерів на користь останньої, створити умови для більшої самореалізації потенційних військових лідерів у різних формах і видах лідерської підготовки;
- е) свій варіант?

Дані дослідження :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdooVl1hCsmTSTuZPMW4iPG3O-UfEFtgJAmkop1t28Bc6ZfHQ/viewform?usp=sharing>

Додаток В**Анкета “Система лідерської підготовки офіцерів у ВВНЗ: сучасний стан, проблеми і перспективи вдосконалення”**

Шановні панове офіцери, колеги-викладачі! Ця анкета спрямована на отримання інформації про стан і перспективи вдосконалення системи лідерської підготовки у вітчизняних ВВНЗ. Завдяки отриманим відповідям проводитиметься дослідження з метою пошуку оптимальних шляхів і підходів до професійного розвитку військових лідерів для ЗСУ. Дякуємо за допомогу!

1. Як Ви оцінюєте стан лідерської підготовки у Вашому ВВНЗ:
 - а) відповідає високому рівню;
 - б) відповідає достатньому рівню;
 - в) відповідає середньому рівню;
 - г) є незадовільним і потребує суттєвого покращення?
2. Від чого, на Вашу думку, залежить якість лідерської підготовки курсантів (слухачів) ВВНЗ:
 - а) професіоналізму професорсько-викладацького складу;
 - б) сучасного навчально-методичного і матеріально-технічного забезпечення;
 - в) гнучкості підходів до організації освітнього процесу;
 - г) залучення до цього процесу авторитетних офіцерів-лідерів, компетентних експертів, досвідчених тренерів тощо;
 - д) від активності, наполегливості та працелюбності самих курсантів (слухачів);
 - е) свій варіант?

Продовження додатку В

3. Що мотивує курсантів (слухачів) до здобуття якісної лідерської підготовки у ВВНЗ:

- а) кар'єрні амбіції і прагнення до професійного зростання;
- б) особистий приклад побратимів, колег по службі, старших начальників;
- в) кращий досвід лідерства-служіння, набутий під час російсько-української війни;
- г) довіра і допомагає викладачів, колег, старших начальників;
- д) свій варіант?

4. Яка умова забезпечує свідоме і відповідальне ставлення курсантів (слухачів) до здобуття якісної лідерської підготовки, дозволяє суттєво підвищити рівень професійного розвитку і зміцнити лідерську позицію:

- а) сприятливий психологічний мікроклімат у ВВНЗ, партнерство і наставництво начальників, викладачів, коучів, консультантів тощо;
- б) допомога і підтримка з боку одногрупників, колег по службі, підлеглих;
- в) здорова конкуренція і змагальність у навчальній групі, вимогливість наставників;
- г) сумлінність, дисциплінованість, відповідальне ставлення до професійного саморозвитку, прагнення досконалості та успішності;
- д) свій варіант?

5. Яка форма лідерської підготовки курсантів (слухачів) забезпечує досягнення ними запланованих результатів:

- а) керованій ззовні (під керівництвом старшого начальника, командира, викладача);
- б) самостійній (за власними цілепокладанням, логікою і темпом);
- в) змішаній (поєднання зовнішнього керування із самоосвітньою підготовкою)?

Продовження додатку В

6. Що надихає курсантів (слухачів) на прояв лідерських якостей:
- а) внутрішня потреба вести за собою, надихати та допомагати, досягати спільного успіху;
 - б) очікування і накази старших начальників;
 - в) змагальність і селекція впродовж усього процесу навчання;
 - г) свій варіант?
7. У чому проявляється лідерська позиція курсантів (слухачів) під час навчання:
- а) у ставленні до виконання навчальних завдань, прояві особистої активності та ініціативи на заняттях;
 - б) у самостійному вирішенні наявних проблем і зміцненні власного авторитету;
 - в) в активному спостереженні та наданні порад своїм колегам;
 - г) у налагодженні навчальної комунікації та співпраці між усіма суб'єктами;
 - д) свій варіант?
8. На реалізацію якої мети має бути спрямована система лідерської підготовки у ВВНЗ:
- а) підготовка курсантів (слухачів) до оновлення системи військового управління на основі офіційно затвердженої концепції військового лідерства;
 - б) часткового застосування набутих лідерських знань, умінь і навичок для вдосконалення системи військового управління;
 - в) формування перспективного бачення безпекових викликів і загроз та перебудови відповідно до них системи військового управління на основі пріоритетних завдань військового лідерства;
 - г) кар'єрного зростання військових керівників;
 - д) свій варіант?

Продовження додатку В

9. Який вид навчальної діяльності найбільшою мірою сприяє розвитку лідерських здібностей у курсантів (слухачів):

- а) засвоєння нових теоретичних знань з військового лідерства;
- б) відпрацювання практичних умінь і навичок під час виконання ситуативно-рольових вправ та ігрових завдань;
- в) дискусійного обговорення проблем;
- г) імітаційного моделювання оперативної обстановки та виконання проблемних завдань;
- д) свій варіант?

10. У чому полягає Ваша місія у справі забезпечення успішної лідерської підготовки курсантів (слухачів):

- а) формування нових знань, умінь і навичок з військового лідерства, які забезпечать подальший кар'єрний розвиток;
- б) розвиток здатності критично осмислювати військово-професійний і бойовий досвід управління військами, опанувати нові погляди і підходи до реалізації передових ідей військового лідерства;
- в) формування здатності до перебудови системи військового лідерства за принципами військового лідерства, відпрацьованими на основі стандартів НАТО і досвіду російсько-української війни;
- г) формування готовності до управління військами за принципами військового лідерства, гнучкого їх застосування та коригування в умовах стрімкого оновлення способів і засобів ведення збройної боротьби;
- д) свій варіант?

Продовження додатку В

11. Чи готові Ваші вихованці до успішної управлінської діяльності на засадах військового лідерства і розвитку лідерських здібностей у своїх підлеглих:

- а) так, повністю готові;
- б) часткового готові, потребують допомоги і сприяння з боку вищих начальників;
- в) мають задовільний рівень готовності, відчують труднощі в застосуванні набутих лідерських знань і вмінь на новому місці служби;
- г) ні, не готові?

12. Що Ви порадили б керівникам військових вишів, які прагнуть підвищити якість лідерської підготовки курсантів (слухачів):

- а) нічого не змінювати, забезпечити традиціоналізм і сталість лідерської підготовки;
- б) забезпечити періодичне оновлення змісту, видів і форм лідерської підготовки;
- в) зменшити кількість теоретичних занять і збільшити обсяг практичної підготовки;
- г) впровадити систему тренінгового навчання за досвідом провідних військових вишів країн НАТО;
- д) переглянути співвідношення аудиторної і самостійної підготовки на користь останньої, створити умови для більшої самореалізації потенційних військових лідерів у різних формах і видах лідерської підготовки;
- е) свій варіант?

Дані дослідження :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfGoMUJe0Ja0gZ29tjKTdj_z3RKQXTPWwxe6oJtWXtvl6HjvA/viewform?usp=sharing